

## KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF PERGURUAN TINGGI



Kepemimpinan transformasional di perguruan tinggi sangat dibutuhkan masyarakat akademik berupa power keteladanan, keahlian, koneksi, pengetahuan dan penghargaan untuk memberdayakan masyarakat perguruan tinggi untuk kebutuhan pelanggan internal dan eksternal. Penulis buku ini menganalisis, mengklasifikasi konsep, teori dan hasil penelitian terbaru yg disampaikan secara sistematis kepada pembaca. Semoga buku menambah pengetahuan pembaca, sukses selalu buat penulis.

**Prof. Dr. Mukhneri Muktar, M. Pd**

Guru Besar Pascasarjana Prodi Manajemen Pendidikan UNJ



Arus globalisasi yg sudah tdk terbandung disertai dg perkembangan teknologi yang semakin canggih, dunia kini siap memasuki era revolusi 4.0 dan menuju masyarakat 5.0. Untuk merespon tuntutan global dan perubahan tersebut Perguruan Tinggi membutuhkan strategi-strategi baru dan pemimpin unggul yang dapat membawa PT menjadi organisasi yang berdaya saing. Melakukan perubahan pada pola kepemimpinan menjadi sebuah keniscayaan. Buku Kepemimpinan Transformatif ini menjadi salah satu jawabannya, bagaimana menjadi seorang pemimpin yang mampu mentransformasikan sumber daya organisasi secara optimal dalam rangka mencapai daya saing yang maksimal.

**Prof. Dr. Hj. Siti Fatimah**

Guru Besar Manajemen Pendidikan UIN Lampung



Buku ini sangat inspiratif dan dapat menjadi acuan para pemimpin pendidikan perguruan tinggi serta pendidikan umumnya untuk mengimplementasikan kepemimpinan transformatif. Buku ini kaya dengan teori serta konsep kepemimpinan transformatif.

**Dr. H. Badrudin M. Ag**

Ketua Umum Asosiasi Profesi Perkumpulan Manajer Pendidikan Islam Indonesia



Kepemimpinan transformasional di perguruan tinggi sangat dibutuhkan oleh civitas akademika perguruan tinggi dalam menjawab tantangan era revolusi industri 4.0. Berupa sikap dan perilaku pemimpin PT yang selalu memberikan keteladanan, support yang tinggi dan penyediaan fasilitas kerja yg tinggi untuk memberdayakan civitas akademika perguruan tinggi. Bagi penulis buku ini menganalisis, mengklasifikasi konsep, teori dan hasil penelitian harus terus dilakukan. Semoga buku ini menambah pengetahuan pembaca, sukses selalu buat penulis.

**Dr. Nety M. Pd**

Dosen MP UNJ



KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF PERGURUAN TINGGI

Penulis:  
Dr. Hj. Jumira Warlizasusi, M.Pd  
Dr. H. Ifnaldi, M.Pd

# KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF PERGURUAN TINGGI

Editor Dr. Sumarto, M.Pd.I



# KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF PERGURUAN TINGGI

**Penulis:**

**Dr. Hj. Jumira Warlizasusi, M.Pd**

**Dr. H. Ifnaldi, M.Pd**

**Editor:**

**Dr. Sumarto, M.Pd.I**



**Penerbit Buku Literasiologi**

**Alamat Penerbit:**

Kantor: Jl. Pemancar TVRI Tasik Malaya, Curup Utara Kabupaten Rejang Lebong,  
Provinsi Bengkulu

Kode Pos: 39125, Provinsi Bengkulu. CP.WA. 0821-3694-9568

**Email :** [info@literasikitaindonesia.com](mailto:info@literasikitaindonesia.com)

**www :** <http://literasikitaindonesia.com>

# **KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF**

## **PERGURUAN TINGGI**

**Penulis :**

**Dr. Hj. Jumira Warlizasusi, M.Pd**

**Dr. H. Ifnaldi, M.Pd**

**ISBN : 978-623-92481-3-0**

**Desain Sampul:**

Dharma Setyawan, M.A

**Editor :**

Dr. Sumarto, M.Pd.I

**Lay Out :**

Dr. Emmi Kholilah Harahap, M.Pd.I

**Penerbit :**

Penerbit Buku Literasiologi

**Redaksi :**

Kantor: Jl. Pemancar TVRI Tasik Malaya, Curup Utara Kabupaten Rejang Lebong,  
Provinsi Bengkulu, Kode Pos: 39125, Provinsi Bengkulu. CP.WA. 0821-3694-9568

**Email :** [info@literasikitaindonesia.com](mailto:info@literasikitaindonesia.com)

**www :** <http://literasikitaindonesia.com>

Cetakan Pertama, Desember 2019

Hak cipta dilindungi Undang Undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara  
Apapun tanpa izin tertulis dari Penerbit

## PENGANTAR PENULIS

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ  
وَعَلَى آلِهِ وَأَصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ

*Alhamdulillah* Rabbil 'Aalamiin, puji dan syukur penulis haturkan kepada Allah SWT, karena berkat rahmat, dan kekuatan dari-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku ini dengan lancar dan baik. Tidak lupa shalawat serta salam, semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita, Nabi Muhammad SAW. dan keluarganya, para sahabatnya, dan para pengikutnya-pengikutnya, semoga kita diakui sebagai ummatnya Nabi Muhammad SAW. dan mendapatkan syafaat-Nya di hari qiyamat. Aamiin.

Penulis banyak mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang memberikan semangat dan bantuan untuk selesainya buku ini dengan judul **KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF PERGURUAN TINGGI**. Buku ini di tulis berdasarkan kajian teoritis dan hasil penelitian yang dilakukan penulis. Bisa menjadi kajian nasional dan internasional terhadap tawaran konsep secara factual tentang Kepemimpinan Transformatif Perguruan Tinggi, bahan referensi bagi civitas akademika dan masyarakat secara umum.

Penulis ingin menyampaikan ada beberapa hal yang di bahas dalam buku ini diantaranya Perguruan tinggi harus mampu menemukan dan menjaga kualitas para dosen yang secara langsung ditandai dengan keunggulan, memiliki keimanan dan ketakwaan, penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta disiplin sebagai dosen dengan mengedepankan kualitas proses belajar mengajar, proses belajar mengajar, profesionalisme dan memiliki wawasan masa depan yang tentu dibarengi dengan adanya kepastian karir dan kesejahteraan.

Itu semua dilakukan agar perguruan tinggi dipercaya oleh masyarakat mempunyai peranan yang amat strategis untuk mempersiapkan para mahasiswa yang memiliki kebudayaan dan kecerdasan emosional yang tinggi dan menguasai keahlian yang mantap. Untuk itu setiap waktu lembaga pendidikan tinggi secara demokratis berdasarkan konstribusinya peran para dosen senantiasa memerlukan pencerahan dan pemberdayaan dalam berbagai bidang.

Potret kinerja dosen di beberapa perguruan tinggi negeri maupun swasta di Indonesia yang terjadi saat ini adalah rendahnya profesional dosen. Hal tersebut sebagai akibat dari dosen yang materialistis, disiplin kerja yang kurang karena sering datang terlambat dan pulang cepat. Rendahnya kompetensi dalam mengajar karena tidak sesuai dengan bidang keilmuan. Sering terburu-buru dalam mengajar, kurangnya komunikasi dengan mahasiswa karena tidak ada waktu yang cukup. Tingkat kesejahteraan yang belum memadai sehingga dosen banyak mencari tambahan di luar, jumlah dosen yang belum ideal karena jumlah mahasiswa banyak sedangkan dosen sedikit dan tidak merata di seluruh Indonesia karena dosen banyak menumpuk di kota-kota besar. Penilaian kinerja yang belum objektif, kenaikan pangkat yang belum didasarkan pada prestasi kerja, budaya kerja dan ethos kerja yang masih rendah, serta penerapan peraturan disiplin yang tidak dilaksanakan secara konsisten. Beberapa hal tersebut merupakan masalah yang cukup menarik dan penting, karena bermanfaat bagi kepentingan individu, masyarakat, bangsa dan negara. Lebih lanjut dan menarik akan di bahas dalam buku ini.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini bukan merupakan karya yang sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan agar tulisan ini sesuai dengan yang diharapkan dan menjadi kajian yang memberikan manfaat khususnya dalam dunia Manajemen Pendidikan.

Jambi, Desember 2019

PENULIS,

**Dr. Hj. Jumira Warlizasusi, M.Pd**

# KATA PENGANTAR

## REKTOR INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI IAIN CURUP

Saya menyambut baik atas terbitnya buku ini, yang ditulis oleh Dr. Hj. Jumira Warlizasusi, M.Pd yang berjudul buku “KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF PERGURUAN TINGGI.” Judul yang sangat menarik untuk dibaca khususnya dalam kajian Kepemimpinan dan Perguruan Tinggi. Buku ini juga dilengkapi dengan data-data yang diperoleh penulis dari perguruan tinggi sebagai penguat dan bukti tentang adanya pelaksanaan kepemimpinan transformatif, manajemen dan kinerja organisasi.

Secara khusus saya sangat menghargai dan memberi apresiasi yang tinggi atas ketekunan dan semangat penulis sehingga buku yang dihadapan kita bersama dapat diselesaikan dengan baik. Ada beberapa pembahasan yang saya kutip dalam buku ini yaitu tentang Masalah yang sangat mendasar bagi sebuah Perguruan Tinggi adalah kualitas performannya yang memang masih rendah, kualitas Perguruan Tinggi dan kualitas pimpinan dan dosen sebagai faktor-faktor penentunya perlu diteliti secara mendalam karena diharapkan dengan penelitian tersebut dapat dicari, diungkapkan informasi faktual dan empirik yang dapat menjelaskan permasalahan mengenai proses manajemen Perguruan Tinggi dalam kaitannya dengan kinerja dosen.

Kinerja merupakan fungsi pengetahuan, keahlian, kemampuan dan motivasi mengarahkan pada perilaku yang ditentukan seperti tanggung jawab pekerjaan moral. Kinerja pada tingkat keberhasilan seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, faktor yang menentukan tingkat kerja (prestasi kerja) seorang karyawan, diantaranya adalah penilaian kinerja.

Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan, penilaian kinerja kegiatan yang dilakukan manajemen penilaian untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu. Buku ini sangat menarik untuk dibaca.

Dengan hadirnya buku ini, sangat membantu para pimpinan perguruan tinggi dan para akademisi, masyarakat umum untuk dijadikan salah satu rujukan khususnya yang berkaitan dengan tema “Kepemimpinan dan Perguruan Tinggi”. Semoga karya yang telah dihasilkan ini tidak terhenti sampai disini, dan akan lahir karya-karya monumental penulis yang berikutnya, sebagai bahan pengayaan bagi pimpinan perguruan tinggi, peneliti, guru, dosen dan masyarakat umumnya diseluruh tanah air Indonesia. Semoga Allah memberikan keberkahan. Aamiin.

Curup, Desember 2019  
Rektor,

**Dr. Rahmad Hidayat, M.Ag., M.Pd**  
**NIP. 19711211 199903 1 004**

## **KATA PENGANTAR**

### **TIM EDITOR PENERBIT LITERASIOLOGI INDONESIA**

Kami dari Penerbit Buku Literasiologi Indonesia dan Tim Editor menyambut baik atas terbitnya buku ini, yang ditulis oleh Dr. Hj. Jumira Warlizasusi, M.Pd yang berjudul buku “KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF PERGURUAN TINGGI” yang sangat menarik untuk dipelajari dan dikembangkan dalam kajian seminar dan penelitian selanjutnya.

Secara khusus kami dari Penerbit Buku Literasiologi Indonesia dan Tim Editor sangat menghargai dan memberi apresiasi yang tinggi atas ketekunan dan semangat penulis yang mana penulis juga adalah pendidik dan Peneliti, sehingga buku ini dapat terbit dan dapat dijadikan sebagai referensi dan panduan bagi pimpinan perguruan tinggi di Indonesia dan kalangan internasional.

Dari Penerbit Buku Literasiologi Indonesia dan Tim Editor berupaya melakukan proses editing dari naskah yang penulis berikan, sangat menarik dibaca. Ada beberapa kajian dibahas dalam buku ini yang menarik perhatian kita dan menjadi bahan untuk berkembang dan maju bersama yaitu diantaranya tentang bagaimana setiap Perguruan Tinggi melakukan perubahan yang dilakukan oleh pemimpin dengan manajemen sumber daya manusia yang baik. Mekanisme pengelolaan sumber daya dosen tersebut seharusnya dapat dilihat dalam konteks; 1) bagaimana sistem perekrutan dosen, 2) bagaimana membentuk pola persepsi antara kualitas kognitif dosen dengan kemampuan beradaptasi dosen pada budaya dan sistem akademik yang diterapkan lembaga pendidikan tinggi, 3) bagaimana mekanisme kontrol yang diharapkan oleh lembaga pendidikan terhadap proses kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan oleh para dosen dan 4) bagaimana penghargaan yang diberikan oleh lembaga pendidikan tinggi terhadap para dosen yang telah memberikan kontribusi positif bagi lembaga pendidikan itu sendiri. Buku ini menarik untuk di baca dan dimiliki sebagai salah satu bahan referensi.



Dengan hadirnya buku ini, sangat membantu setiap perguruan tinggi. Semoga karya yang telah dihasilkan ini tidak terhenti sampai disini, dan akan lahir karya-karya monumental penulis yang berikutnya, sebagai bahan kajian bagi akademisi, pendidik, peserta didik, peneliti, dan masyarakat umumnya diseluruh tanah air Indonesia. Semoga Allah memberikan keberkahan. Aamiin.

Bengkulu, Desember 2019  
Tim Editor Penerbit,

**Dr. Sumarto, M.Pd.I**

## DAFTAR ISI

<b>PENGANTAR PENULIS.....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR REKTOR IAIN CURUP .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR TIM EDITOR PENERBIT LITERASILOGI INDONESIA .....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>BAB II KINERJA DOSEN, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEYAKINAN DIRI DAN PEMBELAJARAN DIRI.....</b>	<b>17</b>
A. Kinerja Dosen .....	17
B. Kepemimpinan Transformasional.....	27
C. Keyakinan Diri .....	37
D. Pembelajaran Diri .....	49
<b>BAB III TEMUAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>63</b>
A. Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	63
B. Pengujian Persyaratan Analisis .....	71
C. Pengujian Hipotesis.....	89
D. Hasil Penelitian.....	94
E. Pembahasan Hasil Penelitian .....	101
<b>BAB IV KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN .....</b>	<b>115</b>
A. Kesimpulan.....	115
B. Implikasi.....	116
C. Saran.....	118
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>121</b>



# BAB I

## PENDAHULUAN

Sebagai pilar ekonomi berbasis pengetahuan memerlukan visi yang jelas dan inovasi berkesinambungan. Visi dan inovasi tersebut membantu Perguruan Tinggi (PT) mampu mengantisipasi perkembangan IPTEK ke depan. Dalam Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia No 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, program profesi, program spesialis, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia.<sup>1</sup> Perguruan Tinggi berperan dalam pembangunan Nasional. Tujuan utama pembangunan Nasional adalah pembentukan masyarakat Indonesia yang modern namun tetap berpegang teguh pada Pancasila. Dalam pembentukan masyarakat yang modern ini, Perguruan Tinggi bertugas menciptakan tenaga-tenaga ahli yang memiliki pengetahuan tinggi dan mampu mengembangkan ilmunya melalui teknologi yang akhirnya bisa dimanfaatkan oleh masyarakat Indonesia secara keseluruhan. Hal tersebut biasa disebut dengan Tridharma Perguruan Tinggi. Tridharma Perguruan Tinggi merupakan salah satu visi dan misi yang menjadi tujuan seluruh Perguruan Tinggi yang ada di Indonesia baik itu Perguruan Tinggi Negeri maupun Swasta. Setiap poin dalam Tridharma Perguruan Tinggi merupakan suatu kesatuan yang saling menunjang, tidak boleh ada pertentangan atau persaingan dan harus dikembangkan secara simultan atau bersama-sama.

---

<sup>1</sup> <http://jdih.ristekdikti.go.id/view-file/?id=d40a5ddc-968d-45ef-9a63-fbd71357801d>, diakses tgl 19 November 2017

Tridharma Perguruan Tinggi yang diterapkan mempunyai tujuan akhir yaitu menghasilkan mahasiswa yang bisa berguna bagi perkembangan masyarakat Indonesia.

Salah satu pilar terdepan untuk mengarahkan sasaran pendidikan tinggi tersebut adalah peran dosen yang secara langsung membentuk mahasiswa yang profesional di bidangnya dan menjadi pribadi yang berkarakter. Dosen sebagai salah satu komponen esensial dalam suatu sistem pendidikan di perguruan tinggi dituntut profesional, berkinerja, berintegritas, dan berdedikasi tinggi terhadap profesinya. Dosen pada prinsipnya memiliki potensi yang cukup tinggi untuk berkreasi guna meningkatkan kinerjanya. Namun potensi yang dimilikinya untuk berkreasi sebagai upaya meningkatkan kinerjanya tidak selalu berkembang secara wajar dan lancar disebabkan adanya pengaruh dari berbagai faktor yang baik muncul dalam pribadi dosen itu sendiri maupun yang terdapat di luar pribadi dosen.

Menurut Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 tahun 2005 pasal 45 bahwa dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.<sup>2</sup>

Sebagaimana dikatakan dalam Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 bahwa dosen merupakan pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama, mengembangkan, menyebarluaskan ilmu, dan mentransformasikan Ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, harus mampu melaksanakan kinerjanya secara baik dan benar melalui Tridharma Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang tersebut.<sup>3</sup> Untuk menciptakan kinerja yang baik sebagaimana dikatakan dalam Undang-undang No 12 tahun 2012, dosen perlu didukung oleh beberapa faktor, diantaranya fasilitas (labor untuk riset, sumber bacaan berupa jurnal, buku, majalah dan lain-lain), dana (dana untuk penelitian dan pengabdian pada

---

<sup>2</sup> <http://luk.staff.uqm.ac.id/atur/UU14-2005GuruDosen.pdf>. Diakses tgl 2 Desember 2016

<sup>3</sup> <http://risbang.ristekdikti.go.id/regulasi/uu-12-2012.pdf>. Diakses tgl 1 Desember 2016

masyarakat), iklim akademik, iklim kerja, budaya mutu, budaya organisasi, *reward*, keyakinan diri, kepemimpinan, pembelajaran diri, rasa aman, kredibilitas, reward, kepuasan kerja, dan lain-lain.

Peraturan Pemerintah No. 17 tahun 2010 pasal 171 menyebutkan bahwa dosen sebagai pendidik profesional dan ilmuwan mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat pada jenjang pendidikan tinggi.<sup>4</sup> Salah satu upaya untuk meningkatkan profesional dosen yaitu melalui peningkatan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Seiring dengan peningkatan SDM tersebut diperlukan dosen yang berkualitas dan memenuhi syarat sesuai kualifikasi dosen sebagaimana tercantum dalam Undang-undang Guru dan Dosen No. 14 tahun 2005 yang menetapkan bahwa dosen untuk Strata 1 adalah lulusan Program S2 dibidangnya, tapi dalam kenyataannya jumlah dosen pada tahun 2016, dari 116 orang dosen STAIN Curup, 2 orang dosen berlatar pendidikan S1 (sekarang sudah diadministrasikan, bukan lagi sebagai fungsional dosen), 94 orang dosen berlatar belakang pendidikan S2, 16 orang dosen berlatar pendidikan S3 dan 1 Guru Besar.<sup>5</sup>

**Tabel. 1.1.** Data Dosen STAIN Curup

No	Pendidikan	Gelara Akademik					Total
		Guru Besar	Lektor Kepala	Lektor	Asisten	Tenaga Pengajar	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	S-3	1	6	1		-	16
2	S-2	-	19	38	27	13	97
3	Profesi/S-1	-		2	1		3
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>24</b>	<b>49</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>116</b>

Sumber: Borang AIPT STAIN Curup

Dengan jumlah mahasiswa 4.191, maka Rasio Dosen dan Mahasiswa adalah:  $116 = 36,2$  mahasiswa

<sup>4</sup><http://peraturan.go.id/pp/nomor-17-tahun-2010-11e44c4ea9755c808dde313231353436.html>

<sup>5</sup> STAIN Curup. Borang AIPT STAIN Curup tahun 2016

Perguruan tinggi harus mampu menemukan dan menjaga kualitas para dosen yang secara langsung ditandai dengan keunggulan, memiliki keimanan dan ketakwaan, penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta disiplin sebagai dosen dengan mengedepankan kualitas proses belajar mengajar, proses belajar mengajar, profesionalisme dan memiliki wawasan masa depan yang tentu dibarengi dengan adanya kepastian karir dan kesejahteraan. Itu semua dilakukan agar perguruan tinggi dipercaya oleh masyarakat mempunyai peranan yang amat strategis untuk mempersiapkan para mahasiswa yang memiliki kebudayaan dan kecerdasan emosional yang tinggi dan menguasai keahlian yang mantap. Untuk itu setiap waktu lembaga pendidikan tinggi secara demokratis berdasarkan konstribusinya peran para dosen senantiasa memerlukan pencerahan dan pemberdayaan dalam berbagai bidang.

Begitu juga dengan kinerja dosen, dalam menjalankan tugasnya mempunyai tujuan untuk dapat melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi dengan baik. Sedangkan potret kinerja dosen di beberapa perguruan tinggi negeri maupun swasta di Indonesia yang terjadi saat ini adalah rendahnya profesional dosen. Hal tersebut sebagai akibat dari dosen yang materialistis, disiplin kerja yang kurang karena sering datang terlambat dan pulang cepat. Rendahnya kompetensi dalam mengajar karena tidak sesuai dengan bidang keilmuan. Sering terburu-buru dalam mengajar, kurangnya komunikasi dengan mahasiswa karena tidak ada waktu yang cukup. Tingkat kesejahteraan yang belum memadai sehingga dosen banyak mencari tambahan di luar, jumlah dosen yang belum ideal karena jumlah mahasiswa banyak sedangkan dosen sedikit dan tidak merata di seluruh Indonesia karena dosen banyak menumpuk di kota-kota besar. Penilaian kinerja yang belum objektif, kenaikan pangkat yang belum didasarkan pada prestasi kerja, budaya kerja dan ethos kerja yang masih rendah, serta penerapan peraturan disiplin yang tidak dilaksanakan secara konsisten. Beberapa hal tersebut merupakan masalah yang cukup menarik dan penting, karena bermanfaat bagi kepentingan individu, masyarakat, bangsa dan negara.

Sebagai konsekuensinya maka perguruan tinggi seharusnya menyelenggarakan suatu mekanisme pengelolaan sumber dosen yang lebih baik. Mekanisme pengelolaan sumber daya dosen tersebut seharusnya dapat dilihat dalam konteks; 1) bagaimana sistem perekrutan dosen, 2) bagaimana membentuk pola persepsi antara kualitas kognitif dosen dengan kemampuan beradaptasi dosen pada budaya dan sistem akademik yang diterapkan lembaga pendidikan tinggi, sebab banyak kasus terjadi, lembaga pendidikan memiliki sumber daya dosen yang baik, namun dosen tersebut tidak cukup untuk mengikuti pada sistem dan aturan yang sudah ditetapkan oleh lembaga pendidikan tinggi. Diharapkan dalam proses pengelolaan sumber daya dosen dalam suatu lembaga pendidikan tinggi, kesepahaman persepsi tentang idealisme yang merujuk kepada budaya organisasi lembaga pendidikan haruslah senantiasa dipupuk dan terus dilestarikan oleh lembaga pendidikan tinggi, 3) bagaimana mekanisme kontrol yang diharapkan oleh lembaga pendidikan terhadap proses kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan oleh para dosen. Untuk mengukur seberapa jauh konsepsi pendidikan dan pengajaran berjalan efektif maka eksistensi dosen dalam lembaga pendidikan tinggi juga harus dikontrol untuk memberikan keyakinan tentang bagaimana kinerja dosen tersebut, dan 4) bagaimana penghargaan yang diberikan oleh lembaga pendidikan tinggi terhadap para dosen yang telah memberikan kontribusi positif bagi lembaga pendidikan itu sendiri.

Sehubungan dengan pelaksanaan tugasnya, dosen diharapkan menerapkan kompetensi profesionalnya, dosen diharapkan mengaplikasikan kompetensinya tersebut secara optimal. Keberhasilan suatu pendidikan memenuhi kebutuhan masyarakat dimana masyarakat sebagai pengguna baik dalam bentuk kualitas lulusan. Mahasiswa sebagai calon tenaga kerja maupun hasil-hasil penelitiannya, diantaranya dipengaruhi oleh kinerja dosen. Sebagai gambaran bahwa belum semua dosen melaksanakan tugas-tugas pokoknya dengan baik.



Dalam upaya membawa mahasiswa untuk mencapai tujuan pembelajaran maka untuk kegiatan pendidikan perlu menyiapkan dan menggunakan sarana dan prasarana yang sesuai, fasilitas-fasilitas lainnya yang mendukung pembelajaran sehingga membantu terselenggaranya program pendidikan yang efektif. Di samping itu keterampilan dosen dalam proses belajar mengajar secara berencana dan berkesinambungan perlu ditingkatkan sehingga transfer ilmu dapat berjalan secara optimal.

Dharma penelitian dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan pada perguruan tinggi berlaku kebebasan akademik dan kebebasan mimbar akademik keilmuan. Penelitian merupakan kegiatan dalam upaya menghasilkan pengetahuan empirik, teori, konsep, metodologi, model atau informasi pengetahuan, teknologi dan atau kesenian.

Pengabdian pada masyarakat yang dilakukan oleh dosen, hakekatnya membantu masyarakat agar masyarakat mampu memenuhi kebutuhan sendiri, azas pengabdian masyarakat sesuai dengan azas kemanusiaan yang menekankan pada usaha pengembangan masyarakat sebagai subyek pembangunan. Pengabdian kepada masyarakat harus didasarkan pada kemampuan serta kekuatan masyarakat itu sendiri.

Masalah yang sangat mendasar bagi sebuah Perguruan Tinggi adalah kualitas performannya yang memang masih rendah, kualitas Perguruan Tinggi dan kualitas pimpinan dan dosen sebagai faktor-faktor penentunya perlu diteliti secara mendalam karena diharapkan dengan penelitian tersebut dapat dicari, diungkapkan informasi faktual dan empirik yang dapat menjelaskan permasalahan mengenai proses manajemen Perguruan Tinggi dalam kaitannya dengan kinerja dosen.

Penyebab utama rendahnya mutu pendidikan salah satunya dipengaruhi oleh faktor kinerja dosen. Menurut Gibson, Donnely, Ivancevich dan Konopaske mendefinisikan, "*Job performance is the outcome of jobs that related to the purposes of the organization such as quality, efficiency, and other criteria of effectiveness*".<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Gibson et. al. Organizations. Behavior, Structure, Process. Fourteen Edition (North America: McGraw-Hill International Edition, 2012), h 374.

Kinerja diartikan adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi yaitu kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas lainnya. Kinerja adalah fungsi pengetahuan, keahlian, kemampuan dan motivasi mengarahkan pada perilaku yang ditentukan seperti tanggung jawab pekerjaan moral. Kinerja pada tingkat keberhasilan seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, faktor yang menentukan tingkat kerja (prestasi kerja) seorang karyawan, diantaranya adalah penilaian kinerja. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan, penilaian kinerja kegiatan yang dilakukan manajemen penilaian untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu.

Kinerja dosen diukur berdasarkan beban kerja dosen mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pengabdian masyarakat dan melakukan tugas tambahan. Beban kerja dosen sepadan dengan 12 satuan kredit semester (SKS) dan sebanyak-banyaknya 16 satuan kredit semester (SKS).

Kinerja dosen sangat ditentukan dan dipengaruhi oleh keefektifan manager dan dosen dalam menjalankan fungsi manajemen program studi menyangkut pengelolaan yakni fungsi perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan terhadap pelaksanaan tridharma perguruan tinggi yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat, produktivitas dosen dalam menerapkan tridharma perguruan tinggi dan kualitas dosen dalam melaksanakan pekerjaannya. Faktor lain yaitu keyakinan diri meliputi kompetensi, motivasi, dan kejujuran serta pembelajaran diri meliputi: penilaian diri, perbaikan diri dan penguatan diri.

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) adalah sebagai salah satu bentuk perguruan tinggi di Indonesia yang menyelenggarakan pendidikan akademik dalam disiplin ilmu keagamaan Islam. STAIN merupakan salah satu bentuk perguruan tinggi Islam Negeri selain Universitas Islam Negeri (UIN) dan Institut Agama Islam Negeri (IAIN).

STAIN Curup adalah salah satu dari bagian Perguruan Tinggi Agama Islam satu-satunya yang berada di Kabupaten Rejang Lebong Propinsi Bengkulu.

Tantangan yang dihadapi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup cukup berat karena ada persaingan dengan Perguruan Tinggi Agama Islam lain yang berada di Propinsi Bengkulu dan hasil kualitas lulusan yang diharapkan cukup tinggi untuk itulah diperlukan solusi yang memungkinkan STAIN Curup lebih berkemampuan mengatasi masalah tersebut. STAIN Curup sebagai salah satu PTAIN berpedoman kepada kaidah STAIN Curup yang menegaskan bahwa Perguruan Tinggi merupakan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi dari pendidikan menengah yang tujuannya adalah menyiapkan peserta didiknya untuk menjadi sarjana muslim yang beriman dan bertaqwa, berakhlak mulia dan memiliki kemampuan yang profesional serta beramal menuju terwujudnya masyarakat utama, adil dan makmur yang diridhai oleh Allah SWT. Oleh karena itu, dengan segenap tantangan serta potensi yang dimiliki STAIN Curup berusaha melangkah secara strategik berfokus kepada kepemimpinan, iklim dan budaya organisasi yang baik, sumber daya manusia yang efektif serta motivasi berprestasi yang kuat sebagai suatu perwujudan dalam merumuskan fokus, arah dan substansi yang lengkap di bidang pendidikan.

Seperti halnya kondisi para dosen STAIN Curup, saat ini kinerjanya masih perlu ditingkatkan karena adanya persaingan yang semakin ketat. Dari hasil pengamatan yang merupakan studi awal penelitian ini di STAIN Curup, kinerja dosen STAIN Curup masih rendah. Dari hasil survey ke lapangan, peneliti memperoleh gambaran data bahwa dosen belum efektif dalam mengajar, masih banyak dosen yang tidak melakukan perkuliahan tatap muka yang mencapai 100% (rata-rata 10-12 kali per semester), hal ini terlihat dari data di masing-masing prodi yang dikumpulkan melalui jurnal tatap muka kehadiran dosen dari koordinator kelas. Kehadiran dosen pada 2014 sebanyak 80,5%, kemudian pada 2015 turun menjadi 74% dan pada 2016 turun lagi menjadi 70%<sup>7</sup>, dosen yang mempunyai tugas rangkap sering meninggalkan tugas mengajarnya dan melakukan perjalanan dinas keluar kota.

---

<sup>7</sup> Jurnal tatap muka mahasiswa

Penurunan kinerja dosen ini juga terlihat dari keterlambatan penyerahan nilai oleh dosen setiap akhir semester, bahkan ada yang baru menyerahkan nilai setelah masuk semester baru. Walaupun peraturan sudah dibuat oleh pihak Akademik namun tetap saja dosen tidak mentaati aturan yang telah dibuat tersebut, akhirnya bagi dosen yang telat menyerahkan nilai maka diambil nilai tengah oleh pihak Akademi atau nilai yang diberikan bukan berdasarkan penilaian dosen. Berdasarkan data dari Bagian Akademik STAIN Curup, pada 2014 sebanyak 70% dosen terlambat menyerahkan nilai mahasiswa, pada 2015 sebanyak 78% yang terlambat. Selain itu juga dalam waktu terakhir pihak pimpinan kampus menerima laporan dari masyarakat terkait dengan kinerja dosen,

Masih banyak dosen yang tidak mengumpulkan RBKD dan LBKD. Hal ini terlihat dari rekapitulasi penyerahan RBKD dan BKD yang dikumpulkan di P2M, Pada tahun 2014 yang mengumpulkan RBKD 80 %, LBKD 82 %, pada tahun 2015 yang mengumpulkan RBKD 82 %, LBKD 80 %, dan pada tahun 2016 yang mengumpulkan RBKD 82 %, LBKD 78 %. Lebih jelasnya terlihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 1.2** Tabel Pengumpulan RBKD dan LBKD

No.	Berkas	Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016
1.	RBKD	80 %	82 %	80 %
2.	LBKD	82 %	80 %	78 %

Sumber Data: P2M STAIN Curup

Penelitian dan penulisan artikel dosen sebagai bagian dari Tridharma Perguruan Tinggi yang harus dilaksanakan oleh dosen, secara mandiri baru mencapai 40% dan tidak semua hasil penelitian dosen yang dipublikasikan, hanya segelintir dosen yang artikelnya masuk ke dalam jurnal internasional serta sampai saat ini jurnal di STAIN Curup dalam tahap pengurusan terindeks Nasional, Pada 2014 untuk penelitian individu hanya 20 orang, tahun 2015 sebanyak 23 orang dan tahun 2016 sebanyak 34 orang. Untuk penelitian kelompok tahun 2014 sebanyak 20 orang, tahun 2015 sebanyak 10 orang dan tahun 2016 tidak ada, hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.2** Tabel Data Penelitian

No.	Penelitian	Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016
1.	Individu	80 %	82 %	80 %
2.	Kelompok	82 %	80 %	78 %

Sumber Data: P3M STAIN Curup

Pengabdian pada masyarakat merupakan tugas yang harus dilaksanakan oleh dosen sebagai bagian dari Tridharma Perguruan Tinggi, pada 2014 hanya 80% tenaga pendidik yang melaksanakannya dengan target pencapaian hanya 65% dan hasil pengabdian masyarakat tidak dipublikasikan<sup>8</sup>. Artinya masih banyak target yang belum tercapai.

Kepemimpinan transformasional belum tercermin dalam memimpin organisasi, pimpinan kampus khususnya Ketua Prodi belum dapat menjalankan perannya secara maksimal terutama peran sebagai agen perubahan. Dari hasil pengamatan penulis, masih ada Kaprodi sebagai pemimpin di program studi yang belum menjalankan peran dan fungsinya, kegiatan evaluasi dan supervisi dosen oleh Kaprodi belum dilakukan secara berkala dan kontinyu. Kegiatan supervisi poses belajar mengajar terhadap kehadiran dosen berdasarkan pada pertengahan semester tidak dilakukan baik melalui jurnal kelas maupun ke lapangan langsung, masih ada prodi yang belum membuat jurnal kelas untuk memantau kehadiran tatap muka dosen, hal ini tentu tidak bisa dilakukan umpan balik bimbingan dan pengarahan kepada seluruh dosen sebagai perbaikan PBM pada setengah semester berikutnya. Hasil penilaian kinerja dosen dalam pelaksanaan proses belajar mengajar selama ini berdasarkan jumlah kehadiran dosen jarang dilakukan umpan balik kepada seluruh dosen. Rapat evaluasi dengan dosen untuk mengevaluasi proses belajar mengajar hanya dilakukan akhir semester sekaligus menghadapi tahun ajaran baru. Hal tersebut menyebabkan stagnasi pengelolaan dosen sehingga pemberdayaan dosen yang belum dilakukan secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi, dapat juga mengakibatkan rendahnya motivasi dosen dalam meningkatkan kemampuannya.

---

<sup>8</sup> Data dari P3M STAIN Curup

Masih ada program studi yang belum memenuhi persyaratan minimal enam orang dosen yang sesuai dengan program studi masing-masing, artinya prodi masih membutuhkan dosen yang sesuai dengan bidang ilmu keprodian dan masih banyak dosen yang mengajar tidak sesuai dengan kompetensi keilmuannya.

Belum adanya pedoman dan dokumen implementasi tentang sistem monitoring dan evaluasi, serta rekam jejak kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dan

Masih ada dosen yang kurang yakin dengan kompetensi mengajarnya. Dari seluruh permasalahan yang telah dipaparkan di atas maka berdampak pada penurunan jumlah mahasiswa. Berdasarkan data Bagian Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB) STAIN Curup sejak tahun 2013 hingga tahun 2015 terjadi trend penurunan jumlah mahasiswa yang terdaftar. Rata-rata penurunan mahasiswanya mencapai 26%.

Bertitik tolak dengan keadaan saat ini dan tantangan yang dihadapi oleh STAIN Curup perlu kiranya kegiatan yang sungguh-sungguh dilakukan oleh dosen untuk meningkatkan kinerja dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang menjadi pelaku pembangunan. Dari berbagai permasalahan di atas terlihat jelas kinerja dosen di STAIN Curup belum optimal, hal ini merupakan permasalahan yang terkait dengan kinerja dosen seperti dalam pertemuan tatap muka, penyelesaian tugas, hasil kerja, inisiatif dan umpan balik yang belum optimal. Belum optimalnya kinerja dosen dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu kepemimpinan transformasional, keyakinan diri dan pembelajaran diri.

Sebelum membahas kepemimpinan lebih lanjut, perlu kiranya terlebih dahulu memahami konsep kepemimpinan. Robbin dan Judge menyatakan bahwa: "*Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals*".<sup>9</sup> Kepemimpinan adalah suatu kemampuan mempengaruhi sekelompok orang demi tercapainya sasaran dan tujuan.

---

<sup>99</sup> Robbin dan Judge, *Organizational Behavior* 15<sup>th</sup> Edition. (New Jersey: Pearson Education Inc, Prentice Hall, 2013) h 368

Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang dapat dilatih, dipelajari, diajarkan serta selalu ditingkatkan supaya dapat mencapai tujuan organisasi melalui perubahan.

Membahas terkait pemimpin tidak terlepas dari bagaimana memperoleh pemimpin dengan pola perilaku kepemimpinan yang tepat untuk organisasi. Berbagai pola perilaku kepemimpinan yang melekat pada diri pemimpin sangat berpengaruh terhadap kondisi, program bahkan kesuksesan organisasi.

Salah satu pola perilaku pemimpin adalah kepemimpinan transformasional. Konsepsi awal oleh James McGregor Burns dalam Bass dan Riggio membedakan kepemimpinan atas dua jenis yaitu: “...in the same way transactional business leaders offer financial rewards for productivity. Transformational leaders, on the other hand, are those who stimulate and inspire followers to both achieve extraordinary outcomes and, in the process, develop their own leadership capacity....”<sup>10</sup> dengan cara yang sama para pemimpin bisnis transaksional menawarkan imbalan finansial untuk produktivitas. Dalam kepemimpinan transaksional unsur reward atau upah yang dipertukarkan dengan loyalitas. Kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan permintaan pemimpin. Tetapi tidak mungkin menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas. Dibanding kepemimpinan transformasional, banyak yang menganggap pola kepemimpinan transaksional teras sedikit mengandung unsur jual beli dan merupakan sesuatu yang agak bernuansa komersial. Di sisi lain, pemimpin transformasional, adalah mereka yang merangsang dan menginspirasi pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya, mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri. Kalau melihat karakter kepemimpinan transaksional maka di STAIN Curup tidak sesuai dengan karakteristik kepemimpinan transaksional itu, yang tepat adalah kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu peneliti meneliti kepemimpinan transformasional yang terkait dengan kinerja dosen di STAIN Curup.

---

<sup>10</sup> Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership 2<sup>nd</sup> Edition*. Mahwah, (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Inc. 2006) h 16

Faktor kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor utama yang sangat penting dalam membawa institusi ini ke depan guna meningkatkan kualitas dosen. Seorang dosen dalam menjalankan tugasnya membutuhkan tuntunan dan bimbingan dari pemimpinnya agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Melalui peran pemimpin sebagai pendidik, maka seorang pemimpin dapat memberikan arahan, masukan, kritikan dan berbagai informasi untuk menambah wawasan dan pengetahuan pegawai sebagai modal untuk memperbaiki kompetensi kerjanya. Melalui peran sebagai motivator, maka pemimpin dapat memberikan dorongan untuk mengangkat moral dan semangat kerja dosen, sehingga dapat terpacu untuk giat dalam bekerja. Menurut Given dalam Jeevan dan Sonia, “*transformational leaders is able motivate and satisfy their follower (Givens, 2008) with their helpfull friendly nature*”.<sup>11</sup> Pemimpin transformasional dapat memotivasi dan memuaskan pengikutnya dengan ramah yang dapat membantu mereka. Menurut Grace Akoth mengemukakan bahwa, “*therefore, there is significant relationship between transformational leadership and performance of emloyee at Kenya Wlidlife Service*”.<sup>12</sup> Pemimpin juga harus dapat menjadi agen perubahan untuk mendorong perubahan ke arah yang positif di lingkungan kampus. Dosen harus didorong untuk mengikuti dinamika lingkungan sehingga tidak tertinggal oleh kemajuan di luar organisasi. Terkadang dosen merasa tidak diperhatikan kinerjanya oleh pimpinan. Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini adalah mengungkapkan sinergitas Kaprodi dengan dosen di STAIN Curup. Dari hasil survey sudah dijelaskan di atas bahwa masih ada Kaprodi yang tidak menjalankan fungsinya sebagai pemimpin yang membawa perubahan dalam mengelola manajemen di program studi yang dapat mengakibatkan rendahnya kinerja dosen dan juga mengakibatkan rendahnya keyakinan diri dosen dan pembelajaran diri dosen.

---

<sup>11</sup> Jeevan dan Sonia, *op.cit* h 3

<sup>12</sup> <http://ir-library.ku.ac.ke/bitstream/handle/123456789/14430>. *The Effect of Transformational Leadership on The Performance of Employees in Kenya: The Case of Kenya Wildlife Service*. Kannyatta University. 2015, h. 46.



Faktor keyakinan diri dianggap mempengaruhi kinerja. Keyakinan diri adalah sikap positif yang dimiliki seseorang yang memungkinkan atau menampakkan dirinya untuk mengembangkan persepsi atau penilaian positif baik tentang dirinya maupun terhadap lingkungan/situasi yang ia hadapi. Sikap ini bukan berarti bahwa individu tersebut mampu dan kompeten melakukan segala sesuatu secara pribadi. Seseorang memiliki rasa keyakinan diri tinggi berdasarkan beberapa aspek yang dimilikinya berupa kompetensi yakin mampu dan percaya bahwa dia melakukan sesuatu karena pengalamannya, potensi aktual, prestasi dan harapan yang mutlak tentang diri sendiri.

Bandura dalam Muhammed Yusuf menyatakan bahwa:

*Self efficacy refers to the personal beliefs or to an individual confidence in this own ability to perform effectively specified task. Self efficacy theory stressed human action and success depend on how deep deep the interactions between one's personal thought and a given task (Bandura, 1986, 1987). Individuals with low sense of self efficacy will process negative thoughts and think of tasks demands as threatening not a challenging and therefor set low objectives for themselves (Aid Suraya & Wan Ali 2009; Bandura 1994).<sup>13</sup>*

Keyakinan diri mengacu pada kepercayaan pribadi atau keyakinan individu dalam kemampuan ini sendiri untuk melakukan tugas yang ditentukan secara efektif. Teori self efficacy menekankan bahwa tindakan dan kesuksesan manusia bergantung pada seberapa jauh interaksi antara pemikiran pribadi seseorang dan tugas yang diberikan. Individu dengan rendahnya rasa percaya diri akan memproses pemikiran negatif dan memikirkan tuntutan tugas sebagai ancaman bukan tantangan dan karena itu menetapkan tujuan yang rendah untuk diri mereka sendiri.

---

<sup>13</sup> Bandura dalam Muhammad Yusuf. "The Impact of self efficacy, achievement motivation, and self regulated learning strategies on students, academic achievement". *Journal of Procedia Social and Behavior Science*, 15 (2011) 2623-2626

Keyakinan diri merupakan kondisi psikologi seseorang dimana ia dapat meng-evaluasi diri sendiri dan yakin akan kemampuan dirinya untuk dapat melakukan tindakan untuk mencapai tujuan dalam hidupnya. Namun dalam pelaksanaan proses belajar mengajar menurut pengamatan penulis terkadang dosen STAIN Curup kurang yakin terhadap kemampuan yang dimiliki terutama dalam praktek menangani pembelajaran bagi mahasiswa, hal ini disebabkan oleh karena dosen kurang yakin dengan kemampuannya, bahkan dosen merasa lebih mahir mahasiswanya dalam melakukan praktek mengajar karena pengalaman mahasiswa lebih banyak mendalami praktek mengajar dibanding dengan dosen yang mengajar. Laporan dari beberapa mahasiswa, ada beberapa dosen yang ketika dalam proses perkuliahan hanya memantau diskusi kelas antar mahasiswa saja tanpa menjelaskan materi diskusi dan ada juga beberapa dosen yang sering berhalangan hadir ke dalam kelas, hal ini berkemungkinan dosen masih kurang yakin dengan kemampuannya. Sebagai konsekuensi dari keyakinan diri, seorang dosen dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, loyal pada perguruan tinggi dan berimplikasi terhadap pemenuhan kepuasan dan peningkatan produktivitas kerja. Keyakinan diri dosen rendah berkemungkinan juga karena faktor pembelajaran diri dosen yang rendah.

Faktor pembelajaran diri juga merupakan suatu kondisi yang sangat dibutuhkan agar seorang dosen dapat melakukan tugasnya dengan maksimal. Pembelajaran adalah kemampuan untuk menjadi partisipan yang aktif secara metakognisi, motivasi, dan perilaku (*behavior*) di dalam proses belajar. Secara metakognisi, pembelajar mandiri merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan diri, memonitor diri, dan mengevaluasi diri pada tingkatan-tingkatan yang berbeda dari apa yang mereka pelajari. Menurut Zimmerman dalam James D Young menyatakan bahwa, “*Self regulated learning refers to learners systematic use of metacognitive, motivational. And behavioral strategies to achievee academic goals (Zimmerman, 1990)*”.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> James D Young. “The Effect of Self-Regulated Learning Strategis on Performance in Learner Controlled Computer-Based Instruction”. *Educational Technology Research and Development*, Vol 44, No. 2, 1996.

Pembelajaran diri mengacu pada peserta didik secara sistematis metakognitif, motivasional dan strategi perilaku untuk mencapai tujuan akademik. Seorang dosen harus dapat memotivasi dirinya sendiri untuk secara terus menerus menambah wawasan pengetahuannya sehingga dapat mengembangkan keilmuan yang dimilikinya sehingga lebih optimal dalam melakukan *transfer knowledge* kepada para peserta didik di kampus. Masih banyak dosen yang tidak mau berupaya untuk menambah wawasannya dengan membaca dan menggali informasi dari internet. Dari hasil survey, masih ada dosen STAIN Curup yang tidak mau menambah wawasannya dengan mengikuti pelatihan, workshop, seminar yang diadakan oleh pihak kampus atau pun oleh pihak luar untuk menambah wawasan pengetahuannya. Bahkan masih banyak juga dosen yang tidak mau menambah wawasannya dengan membaca di perpustakaan kampus dan dari internet. Kurangnya keinginan dosen untuk pembelajaran diri dalam meningkatkan kualitas diri, minimnya kreativitas dosen dalam mengajar, inovasi dosen yang tidak berkembang dalam memecahkan persoalan yang dihadapi, integritas yang belum membudaya dalam pelaksanaan pekerjaannya, rendahnya kepuasan kerja dosen, dan terjadinya contoh-contoh perbuatan yang tidak terpuji lainnya dalam bekerja yang tidak patut diteladani.

Pada masa mendatang peranan para dosen pada perguruan tinggi dihadapkan pada berbagai tantangan. Hal ini sejalan dengan perkembangan zaman dengan ditandai oleh perkembangan teknologi dan informasi yang cepat dalam bidang pendidikan, maka mengharuskan setiap dosen dapat mengatasinya.

Beberapa masalah di atas sebagian besar berkaitan dengan faktor kinerja dosen, sebab dosen merupakan unsur kunci dalam melakukan segala kegiatan. Usaha untuk menghasilkan kinerja dosen secara optimal perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhinya. Secara teoritis dan berdasarkan kajian penelitian terdahulu maka cukup banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain kepemimpinan transformasional keyakinan diri dan pembelajaran diri. Tiga variabel tersebut yang mendorong kinerja dosen di STAIN Curup menjadi baik sehingga tugas-tugas yang dibebankan oleh Ketua Program Studi kepada dosen dapat dilaksanakan dengan baik.

## **BAB II**

# **KINERJA DOSEN, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEYAKINAN DIRI DAN PEMBELAJARAN DIRI**

### **A. Kinerja Dosen**

Kinerja merupakan gambaran yang begitu luas tentang pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam mewujudkan suatu tujuan. Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai berarti adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Dalam hal ini, yang akan dibahas mengenai kinerja pegawai, kinerja setiap individu tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Sebuah organisasi yang berhasil dipengaruhi oleh kinerja dari sumber daya manusia, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Perusahaan atau organisasi dengan memiliki individu-individu yang berkinerja tinggi akan memiliki daya saing yang kuat. Kondisi yang sebaliknya, jika individu-individu dalam organisasi memiliki kinerja buruk, akan melemahkan daya saing.

Usaha untuk meningkatkan kinerja dosen tentu tidaklah mudah. Kinerja yang tinggi pada dosen dapat tercapai memerlukan waktu lama untuk membangunnnya, memerlukan kepercayaan, serta menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen. Kinerja dosen seharusnya memperoleh perhatian yang serius dari kepemimpinan transformasional, mengingat kinerja dosen akan

menjadi sumber utama bagi kinerja organisasi. Dengan kata lain maju mundurnya suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh kinerja organisasi yang tentu saja akan bersumber dari kinerja individu. Kinerja dosen harus dikelola agar senantiasa terjaga pada posisi yang optimal. Mengingat pentingnya peningkatan kinerja dosen guna mencapai tujuan organisasi, maka dalam penelitian ini kinerja diambil sebagai sentral permasalahan. Agar terdapat kejelasan mengenai kinerja, akan disampaikan beberapa pengertian tentang kinerja.

Berbagai ragam pendapat para ahli tentang kinerja namun pada prinsipnya memiliki arti yang relatif sama. Penggunaan kata kinerja kadang-kadang disamaartikan dengan prestasi kerja, pencapaian tujuan, produktivitas kerja, efektivitas kerja dan banyak istilah lainnya. Namun demikian, walaupun terdapat kesamaan definisi kinerja dengan bermacam istilah tersebut tetap terdapat perbedaan pengertian pokoknya maupun prosesnya.

Jex and Britt menyatakan bahwa, "*Job Performance is a deceptively simple term. At the most general level, it can be defined simply as all of the behaviors employees engage in while a work*".<sup>15</sup> Kinerja merupakan istilah yang tampaknya simpel. Dalam level yang sangat umum, dapat didefinisikan sebagai seluruh perilaku karyawan ikut serta sementara pada sebuah pekerjaan. Dapat dikatakan juga kinerja merupakan tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja juga merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Kinerja sebagai hasil akhir dari suatu aktivitas. Seorang karyawan harus dapat melaksanakan tanggung jawab pekerjaan seefisien dan seefektif mungkin, kinerja adalah hasil dari kegiatan itu.

---

<sup>15</sup> Jex and Britt. *Organizational Psychology*. Second Edition. (New Jersey: John Wiley & Sons. Inc, 2008), h. 96.

Gibson, *et. al.* mendefinisikan, “*Job performance is the outcome of jobs that related to the purposes of the organization such as quality, efficiency, and other criteria of effectiveness*”.<sup>16</sup> Kinerja diartikan adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi yaitu kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas lainnya.

Sementara Colquitt, LaPine, dan Welson mengartikan kinerja, “*Job performance is formally defined as the value of the set of employee behavior that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*”.<sup>17</sup> Kinerja adalah secara formal didefinisikan sebagai nilai dari himpunan perilaku karyawan yang berkontribusi baik positif atau negatif untuk mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi hal tersebut sulit untuk dicapai, bahkan banyak pegawai yang memiliki kinerja yang rendah atau semakin menurun walaupun telah banyak memiliki pengalaman kerja dan lembaga pun telah banyak melakukan pelatihan maupun pengembangan sumber daya manusianya untuk dapat meningkatkan kemampuan dan motivasi kinerja pegawainya. Dengan demikian kinerja meliputi pemenuhan persyaratan yang merupakan bagian dari kontrak antara majikan dan karyawan. Selain itu, kinerja sendiri dapat digambarkan sebagai multi-dimensi.

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson menyatakan, “*Job performance is a set of employee work related behaviors designed to accomplish organizational goals*”.<sup>18</sup> Kinerja adalah seperangkat perilaku pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi di tempat mereka bekerja.

Rue, Ibrahim dan Byars mengatakan bahwa, “*Job performance is the net of an employee’s effort as modified by abilities and role (or task) perceptions. Thus performance in a given situation can be viewed as resulting from the interrelationship*”.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Gibson *et. al.* *Organizations. Behavior, Structure, Process.* Fourteen Edition (North America: McGraw-Hill International Edition, 2012), h. 374.

<sup>17</sup> Colquitt, La Pine dan Welson. *Organizational Behavior.* (New York: McGraw Hill International, 2011), h. 32.

<sup>18</sup> Ivancevich, *et. al.* *Organizational Behavior & Management.* Tenth Edition. (North American: McGraw Hill International Edition, 2014), h. 172.

<sup>19</sup> Rue, Ibrahim dan Byars. *Human Resources Management* (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2008

Kinerja adalah upaya karyawan yang terkait dengan kemampuan dan peran atau tugas yang dipersepsikan.

Sementara pada sisi lain Motowidlo *et. al.* dalam Thushel Jayawheera mendefinisikan bahwa, “*Job performance is define as behaviors or activities that are performed towards achieving the organization goals and objectives*”.<sup>20</sup> Kinerja didefinisikan sebagai perilaku atau kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Karena hubungan adalah sumber dari organisasi, hubungan sempit menghambat individu, kelompok, dan kinerja organisasi. Kinerja merupakan konsep multidimensi, sehingga untuk memahaminya perlu mempertimbangkan banyak tipe perilaku yang berbeda. Seringkali tidak cukup untuk memenuhi persyaratan kerja formal, salah satu kebutuhan untuk melampaui apa yang secara formal diperlukan kinerja kontekstual. Kinerja kontekstual terdiri dari perilaku yang tidak langsung berkontribusi terhadap kinerja organisasi, tetapi mendukung organisasi, sosial dan psikologis lingkungan. Kinerja kontekstual berbeda dari kinerja tugas karena termasuk kegiatan yang tidak resmi dari deskripsi suatu pekerjaan..

Austin dan Villanova dalam Viswesran and Denis menyatakan bahwa, “*Job performance is a central construct in industrial /organizational psychology*”.<sup>21</sup> Kinerja adalah konstruksi utama dalam psikologi industri/organisasi. Selanjutnya dijelaskan Viswesvaran dan Deniz bahwa, “*Job performance refers to scalable actions, behavior and outcomes that employees engage in or bring about that are linked with and contribute to organizational goals*”.<sup>22</sup> Kinerja pekerjaan mengacu pada tindakan, perilaku, dan hasil yang terukur yang karyawan terlibat atau menghasilkan yang terkait dengan dan berkontribusi pada tujuan organisasi.

---

<sup>20</sup> Thushel Jayawheera. “Impact of Work Environmental Factors on Job Performance. Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England”. *International Journal of Business and Management*, Vol. 10 No. 3, 2005), h. 271.

<sup>21</sup> Viswesvaran and Deniz. “Perspective on Models of Job Performance”. *Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8 No. 4, 2002, h. 216.

<sup>22</sup> Ibid h 216

Campbell dalam Jex and Britt juga menyatakan bahwa:

*Job performance should be distinguished from effectiveness, productivity and utility. Effectiveness is defined as the evaluation of the results of an employee's job performance. This is an important distinction because employee effectiveness is determined by more than just job performance. Productivity is closely related to both performance and effectiveness, but different because productivity takes into account the cost of achieving a given level of performance or effectiveness. Finally, utility represents the value of a given level of performance, effectiveness, or productivity for the organization. Utility is somewhat different, however. An employee may achieve a high level of effectiveness.*<sup>23</sup>

Kinerja harus dibedakan dari keefektifan, produktivitas dan utilitas. Efektivitas didefinisikan sebagai evaluasi hasil kinerja pekerjaan karyawan. Ini adalah perbedaan penting karena keefektifan karyawan ditentukan oleh lebih dari sekadar kinerja pekerjaan. Produktivitas terkait erat dengan kinerja dan efektivitas, tetapi berbeda karena produktivitas memperhitungkan biaya pencapaian tingkat kinerja atau efektivitas itu sendiri. Utility atau kegunaan menggambarkan hasil akhir dari kinerja yang dicapai individu dalam organisasi. Utilitas mewakili nilai tingkat kinerja, keefektifan, atau produktivitas yang diberikan untuk organisasi. Seorang karyawan dapat mencapai tingkat efektivitas yang tinggi.

Salah satu ukuran keberhasilan kinerja individu, tim atau organisasi terletak pada produktivitasnya. Apabila produktivitasnya tinggi atau bertambah, dinyatakan berhasil. Apabila lebih rendah dari standar dikatakan kurang sukses. Selanjutnya Jex and Britt menyatakan bahwa, *“productivity is closely related to both performance and effectiveness but it is different because productivity takes into account the cost of achieving a given level of performance or effectiveness”*.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Jex and Britt.*op.cit* h 97

<sup>24</sup> *Ibid* h 97



Produktivitas terkait erat dengan kinerja dan efektivitas tetapi itu berbeda karena produktivitas memperhitungkan biaya mencapai tingkat kinerja efektif yg diberikan. Produktivitas yang meningkat berarti menunjukkan kinerja yang baik, akan menjadi feedback bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya.

Produktivitas dan mutu karya tulis seorang dosen mencerminkan mutunya sebagai dosen yang mampu menjalankan fungsi keilmuan, bukan sekedar mengajar. Pada gilirannya, kinerja dosen yang membaca, menulis dan meneliti, akan berbeda dengan mereka yang hanya membaca kemudian mengajar. Dalam mengajar tipe dosen yang pertama akan lebih kaya, karena mereka lebih memberlakukan ilmu baik sebagai proses maupun sebagai produk. Mereka tidak kehilangan akal dalam mengajar atau membimbing mahasiswa, karena tersedia banyak referensi dalam pikirannya. Di pihak lain, tipe dosen yang kedua hanya memberlakukan ilmu sebagai produk, sehingga cara mengajarnya akan kering.

Fungsi keilmuan bukan sekedar mengajar maksudnya meliputi kegiatan berikut; a) penelitian, b) pengkajian, c) pengkomunikasian hasil-hasil penelitian, d) aplikasi hasil-hasil penelitian dan pengkajian dalam praktek. Dalam berbagai kegiatan tersebut terlibat kegiatan usaha memperoleh, memahami, memecahkan dan menemukan sesuatu.

Mengenai utilitas Jex and Britt menambahkan bahwa:

*Finally utility represents the value of a given level of performance, effectiveness or productivity for the organization. This definition may seem redundant alongside the description of effectiveness. Utility is some what different, however. An employee may achieve a high level of effectiveness (i.e, the result of his or her performance are judged to be positif).*<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Ibid h 97

Terakhir, Utilitas mewakili nilai tingkat kinerja, efektivitas atau produktivitas yang diberikan untuk organisasi. Definisi ini mungkin tampak berlebihan di samping deskripsi efektivitas. Utilitas adalah beberapa hal yang berbeda. Seorang karyawan dapat mencapai tingkat efektivitas yang tinggi (yaitu, hasil dari kinerjanya dinilai positif).

Selanjutnya Gibson menambahkan bahwa, "*Job performance include a number of outcomes that the have value to the organization and the individual*".<sup>26</sup> Kinerja mencakup sejumlah hasil yang memiliki nilai bagi organisasi dan individu. Jadi kinerja mengacu pada tingkat pencapaian karyawan atau organisasi dalam melaksanakan tugas berdasarkan standar kinerja yang dipersyaratkan.

Daft menegaskan, "*The ultimate responsibility of manager is to achieve high performance which is the attainment of organizational goals by using resources in an effective manner*".<sup>27</sup> Tanggung jawab utama manajer adalah untuk mencapai kinerja tinggi yang merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efektif. Dalam hal ini berarti kinerja merupakan kemampuan organisasi mencapai tujuannya dengan menggunakan sumberdaya dengan cara yang efektif dan efisien. Jadi manajer berupaya supaya karyawannya mempunyai kinerja yang tinggi. Jika kinerja pegawainya rendah akan menjadi suatu permasalahan bagi sebuah organisasi atau lembaga, karena kinerja yang dihasilkan pegawai tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh manajer dan organisasi.

Sementara untuk mengukur kinerja menurut Herman Aguinis, kinerja dapat diukur dari empat dimensi kinerja.

As in the case of measures of individual performance should include both results and behaviours. Team performance as a whole can be measured using the following four performance dimensions.

---

<sup>26</sup> Gibson *loc.cit.* h 375

<sup>27</sup> Richard L Daft. *loc.cit.* h. 8

1. Effectiveness. This is degree to which result satisfy team stakeholders including both internal and external customers. Results could be the same as those that are measured to evaluate individual performance as a whole can be measures of quality, cost and time.
2. Efficiency. This is degree to which internal team processes support the achievement of results, team growth and team member satisfaction. This can include measures of communication, coordination, collaboration, and decision making.
3. Learning and growth. This is degree to which the team is able to learn new skills and improve performance over time. Specific measures can include innovation, documented learning, best practices and process improvements.
4. Team member satisfaction. This is degree to which team members are satisfied with their team membership. Specific measures can include team members perception regarding the extent to which teamwork contributes to their growth and personal well being.<sup>28</sup>

Seperti dalam kasus ukuran kinerja individu harus mencakup hasil dan perilaku. Kinerja tim secara keseluruhan dapat diukur menggunakan empat dimensi kinerja berikut.

1. Efektivitas. Ini adalah tingkatan dimana hasil memuaskan para pemangku kepentingan tim termasuk pelanggan baik internal maupun eksternal. Hasil dapat sama dengan yang diukur untuk mengevaluasi kinerja individu karena dapat mengukur kualitas, biaya dan waktu.
2. Efisiensi. Ini adalah tingkatan di mana proses tim internal mendukung pencapaian hasil, pertumbuhan tim dan kepuasan anggota tim. Ini dapat termasuk langkah-langkah komunikasi, koordinasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan.

---

<sup>28</sup> Herman Aguinis. *Performance Management*. Second Edition. (Pearson Prentice Hall. 2009), h. 277-278.

3. Pembelajaran dan pertumbuhan. Ini adalah tingkatan dimana tim dapat mempelajari keterampilan baru dan meningkatkan kinerja dari waktu ke waktu. Langkah-langkah khusus dapat mencakup inovasi, pembelajaran yang terdokumentasi, praktik terbaik dan perbaikan proses.
4. Kepuasan anggota tim. Ini adalah tingkatan dimana anggota tim puas dengan keanggotaan tim mereka. Langkah-langkah khusus dapat mencakup persepsi anggota tim mengenai sejauh mana kerja tim berkontribusi terhadap pertumbuhan dan kesejahteraan pribadi mereka.

Kinerja dosen adalah kinerja individu, berarti hasil kerja seorang dosen dalam suatu organisasi atau kampus. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Dalam hal ini, yang akan dibahas mengenai kinerja dosen dimana kinerja setiap dosen tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dalam menetapkan target atau sasaran. Kesuksesan dosen ketika mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang ditetapkan dicapai. Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Kinerja dosen seharusnya memperoleh perhatian yang serius dari pimpinan kampus, mengingat kinerja dosen akan menjadi sumber utama kepada kinerja organisasi. Dengan kata lain maju mundurnya suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh kinerja organisasi yang tentu saja akan bersumber dari kinerja individu. Kinerja dosen harus dikelola agar senantiasa terjaga pada posisi yang optimal. Untuk meningkatkan kinerja ini perlu dibuat standar pencapaiannya melalui penulisan pernyataan-pernyataan tentang berbagai kondisi yang diharapkan ketika pekerjaan akan dilakukan.

Sistem penilaian kinerja dosen adalah sebuah sistem pengelolaan kinerja dosen yang didesain untuk mengevaluasi tingkatan kinerja dosen secara individu dalam rangka mencapai kinerja perguruan tinggi secara maksimal yang berdampak pada peningkatan prestasi peserta didik.

Pada dasarnya sistem penilaian kinerja dosen bertujuan:

- 1) meningkatkan tingkat kompetensi seorang dosen;
- 2) meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja dosen dan perguruan tinggi;
- 3) menyajikan suatu landasan untuk pengambilan keputusan dalam mekanisme penetapan efektif dan kurang efektifnya kinerja dosen;
- 4) menyediakan landasan untuk program pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi dosen;
- 5) menjamin bahwa dosen melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta mempertahankan sikap-sikap yang positif dalam mendukung pembelajaran peserta didik untuk mencapai prestasinya; dan
- 6) menyediakan dasar dalam sistem peningkatan promosi dan karir guru serta bentuk penghargaan lainnya.<sup>29</sup>

Berdasarkan uraian konseptual di atas, maka dapat disintesis bahwa kinerja adalah unjuk kerja dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi dengan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah efektifitas, produktifitas, dan kegunaan.

---

<sup>29</sup> Pedoman Pelaksanaan Kinerja Guru, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, 2012

## B. Kepemimpinan Transformasional

Faktor lain yang selalu dikaji dalam penilaian kinerja adalah faktor peran kepemimpinan, sebab sebagai faktor yang mengarahkan organisasi dan juga pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (pegawai), peran kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran suatu organisasi. Peran kepemimpinan tidak hanya tentang arah suatu organisasi yang kuat di mana permasalahan dan solusi banyak diketahui, tetapi peran kepemimpinan mengambil bagian dalam suatu konteks perubahan secara berkesinambungan.

Peran kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada. Menurut Gary Yukl bahwa, "*transformational leadership were defined in terms of the component behavior used to influence follower and the effects of the leader on followers*".<sup>30</sup> Kepemimpinan transformasional didefinisikan dalam hal perilaku komponen yang digunakan untuk mempengaruhi pengikut dan pengaruh pemimpin pada pengikut.

Selanjutnya Yukl menjelaskan bahwa, "*transformational leadership is particularly important in organisations that require significant alignment with the external environment. Unfortunately, too many leaders get trapped in the daily activities that represent managerial leadership*".<sup>31</sup> Kepemimpinan transformasional sangat penting dalam organisasi yang membutuhkan penyesuaian signifikan dengan lingkungan eksternal. Sayangnya, terlalu banyak pemimpin terjebak pada kegiatan sehari-hari yang mewakili kepemimpinan manajerial.

Kepemimpinan transformasional untuk menginspirasi dan menstimulasi bawahan dalam memperoleh hasil yang lebih besar dari yang direncanakan dan untuk hasil internal. Inti dari teori ini adalah para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

---

<sup>30</sup> Gary Yukl. *Leadership in Organization*. Fifth edition (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 2001), h. 264.

<sup>31</sup> *Ibid.* H. 392.

Sedangkan menurut Mc.Shane dan Glinov, “*Transformational leadership is a leadership perspective that explains how leaders change teams or organizations by creating, communicating, and modelling a vision for the organization or work unit and inspiring employees to strive for that vision*”.<sup>32</sup> Kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin memandang bagaimana pemimpin merubah tim atau organisasinya melalui pekerjaannya, komunikasi, dan model sebuah visi untuk organisasi atau unit pekerjaan dan menginspirasi karyawan untuk menjalankan visinya. Pemimpin transformasional adalah agen perubahan yang mampu menyampaikan visi institusi kepada para bawahan. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang sempurna menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan memodelkan sebuah visi bagi organisasi sebuah unit kerja dan mempekerjakan karyawan untuk mengupayakan visi tersebut. Kepemimpinan transformasional adalah bagian penting dalam organisasi yang membutuhkan signifikan dengan lingkungan eksternal. Sayangnya, terlalu banyak pemimpin terjebak dalam kegiatan sehari-hari yang mewakili kepemimpinan manajerial.

Selanjutnya Colquitt *et. al.* menyatakan bahwa, “*transformational leadership is viewed a more motivational approach than other managerial approaches*”.<sup>33</sup> Kepemimpinan transformasional dipandang pendekatannya lebih kepada motivasi daripada pendekatan manajerial lainnya. Para pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya dan membuat pegawai lebih sadar akan pentingnya hasil tugas, mendorong mereka untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi organisasi atau tim.

---

<sup>32</sup> Stephen L. McShane and Glinov. *Organizational Behavior. Emerging Knowledge, Global Reality*. Seventh Edition. (North America: McGraw Hill, 2015), h. 244.

<sup>33</sup> Colquitt, LaPine dan Welson. *Organizational Behavior*. Fourth Edition (United States: McGraw Hill International, 2011), h. 475.

Emma Soane menyatakan, “*transformational leadership is complemented by one positive form of transactional leadership: contingent reward involves giving followers rewards for fulfilling obligations*”.<sup>34</sup> Kepemimpinan transformasional dilengkapi oleh satu bentuk positif dari kepemimpinan transaksional: penghargaan kontinjensi melibatkan memberi pegawai imbalan untuk memenuhi kewajiban. Pemimpin transformasional mempunyai kewajiban untuk memberikan penghargaan bagi karyawannya yang berprestasi.

Sedangkan menurut James L Gibson, *et. al.* mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai berikut, “*transformational leadership is ability to inspire and motivate followers to achieve results greater than originally planned for internal reward*”.<sup>35</sup> Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang direncanakan untuk hadiah internal.

Richard Daft mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai berikut, “*transformational leadership is characterized by the ability to bring about significant change in both followers in and the organization. Transformational leaders have the ability to lead changes in and organization’s vision, strategy and culture as well as promote innovation in products and technologies*”.<sup>36</sup> Kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan untuk membawa perubahan yang signifikan pengikut dan organisasi. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan dalam visi, strategi dan budaya organisasi serta mempromosikan inovasi dalam produk dan teknologi.

---

<sup>34</sup> Emma Soane *et. al.* “Follower Personality Transformational Leadership And Performance. Sport Business and Management”, *Emerald. An Internationaal Journal*, Vol.5 No. 1, 2015, h. 67.

<sup>35</sup> Gibson, Donnely, Ivancevich and Konopaske. *Organizational Behavior, Structure, Process*. (New York: McGraw-Hill, 2012), h. 356.

<sup>36</sup> Richard L Daft. *The Leadership Experience* (USA: Cengage Learning, 2015), h. 360.



Fred Luthans menyatakan bahwa: *‘transformational leadership is based more on leader shifting the values belief and needs of their followers’*.<sup>37</sup> Kepemimpinan transformasional adalah lebih didasarkan pada pemimpin pergeseran nilai, keyakinan dan kebutuhan pengikut mereka. Visi masyarakat yang baru ini berhubungan erat dengan nilai sang pemimpin dan pengikutnya. Visi ini mewakili ideal yang selaras dengan sistem nilai mereka. Semua pemimpin transformasional kharismatik namun karena mereka dapat mengartikulasikan visi masa depan yang luar biasa dan membentuk ikatan emosional yang kuat dengan para pengikutnya, tetapi visi dan hubungan ini diseduai dengan sistem nilai pengikut dan membantu mereka memenuhi kebutuhan pegawai.

Selanjutnya dikatakan Yukl bahwa:

*There are several descriptions and models of transformational leadership, but most include the following four elements: create a vision, communicate the vision, model the vision, and build commitment towards the vision. The important feature of this element is that they refer to the leaders behaviours and decisions. The importance of this observation will become apparent when we discuss limitations with the transformational perspective of leadership.*<sup>38</sup>

Ada beberapa deskripsi dan model kepemimpinan transformasional, namun sebagian besar mencakup empat elemen berikut: menciptakan visi, mengomunikasikan visi, memodelkan visi, dan membangun komitmen terhadap visi. Fitur penting dari elemen-elemen ini adalah bahwa mereka mengacu pada perilaku dan keputusan pemimpin. Pentingnya pengamatan ini akan menjadi jelas ketika kita membahas keterbatasan dengan perspektif transformasional kepemimpinan. Menurut Yukl, kepemimpinan transformasional melakukan lebih banyak hal yang akan memberikan kewenangan kepada pengikut dan membuat mereka tidak terlalu bergantung pada pemimpin, seperti mendelegasikan

---

<sup>37</sup> Luthans, Fred, *Organizational Behavior An Evidence Based Approach*, (New York: McGraw Hill, 2011) h 430

<sup>38</sup> Gary Yukl. *loc.cit* h 392

kewenangan yang besar kepada beberapa orang, mengembangkan keterampilan dan keyakinan diri para pengikut, menciptakan kelompok yang mengelola sendiri, memberikan akses langsung terhadap informasi sensitif, serta menghilangkan pengendalian yang tidak diperlukan, dan membangun sebuah budaya yang kuat untuk mendukung pemberian kewenangan.

Selanjutnya Husaini menyatakan manfaat dari kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a) Menciptakan dan mengomunikasikan visi dan tujuan;
- b) Melaksanakan pemikiran dan perencanaan strategis dan fleksibel;
- c) Memfasilitasi rekan kerja, bawahan dan perkembangan tim;
- d) Memfasilitasi perkembangan organisasi;
- e) Melindungi individu dari kekuatan yang merusak;
- f) Melindungi organisasi dari kekuatan yang merusak
- g) Mencari dan mengomunikasikan konsesnsus antar tim
- h) Menspesifikasikan pedoman hidup, nilai-nilai dan menciptakan budaya;
- i) Menciptakan cara pandang'
- j) Memotivasi orang-orang untuk bertindak.<sup>39</sup>

Menurut McShane bahwa, "*transformational leadership views as change agents. They create communicate, and model a shared vision for the team or organization*".<sup>40</sup> Kepemimpinan transformasional memandang pemimpin sebagai agen perubahan. Mereka membuat, berkomunikasi, dan model visi bersama untuk sebuah tim atau unit kerja serta menginspirasi karyawan untuk berjuang meraih visi itu. Pemimpin memotivasi pengikut atau bawahan untuk bekerja bukan untuk tujuan jangka pendek demi kepentingan diri melainkan untuk berprestasi serta mengaktualisasi diri termasuk keamanan, mampu menginspirasi anggota lainnya untuk berusaha mencapai visi.

---

<sup>39</sup> Ibid h 330

<sup>40</sup> Ibid h 344

Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson, “*transformational leadership involves inspiring followers to commit to a shared vision that provides meaning to their work while also serving as a role model who help followers develop their own potential and view problems from new perspectives*”.<sup>41</sup> Kepemimpinan transformasional melibatkan pengikut yang terinspirasi untuk berkomitmen terhadap visi bersama sehingga memberikan makna atas pekerjaan mereka, sementara itu juga menjadi contoh bagi pengikutnya untuk mengembangkan potensi dan melihat masalah mereka sendiri dari perspektif yang baru. Selanjutnya Colquitt dkk menyatakan bahwa, “*transformational leadership is viewed a more motivational approach than other managerial approaches*”.<sup>42</sup> Kepemimpinan transformasional dipandang pendekatannya lebih kepada motivasi daripada pendekatan manajerial lainnya.

Selanjutnya Colquitt menjelaskan, “*it turns out that the full spectrum of transformational leadership can be summarized using four dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration*”.<sup>43</sup> Ternyata spektrum penuh kepemimpinan transformasional dapat diringkas menggunakan empat dimensi yaitu: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter menyatakan, “*transformational leaders who inspire followers to transcend their own self interest and who are capable of having a profound and extraordinary effect on followers*”.<sup>44</sup> Pemimpin transformasional yang mengilhami pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang mampu memiliki pengaruh yang mendalam dan luar biasa pada pengikutnya. Pemimpin transformasional adalah sumber inspirasi bagi para pengikutnya. Sikap, ide-ide, inisiatif dari pemimpin transformasional akan menjadi tolak ukur bagi para pengikutnya.

---

<sup>41</sup> Colquitt, LaPine dan Welson. *Organizational Behavior. Fourth Edition* (United States: McGraw Hill International, 2011), h. 475.

<sup>42</sup> Ibid h 476

<sup>43</sup> Ibid h 477.

<sup>44</sup> Stephen Robbins and Mary Coulter *Management. Tenth Edition*. (New Jersey: Pearson, 2009), h. 396.

Ivanchevic, Konopaske, Matteson menyatakan tentang kepemimpinan sebagai berikut:

*Transformational leadership motivates followers to work to goal instead of short-term self interest and for achievement and self actualization instead of security; is able to express a clear visison and inspire others to strive to accomplish the visison. In transformational leadership, viewed as a special case of transactional, the employee's reward is internal.*<sup>45</sup>

Pemimpin transformasional memotivasi pengikut untuk bekerja sesuai sasaran daripada kepentingan pribadi dalam jangka pendek dan pencapaian dan aktualisasi diri; mampu mengungkapkan pandangan yang jelas dan mengilhami orang lain untuk berusaha mencapai visi tersebut. Pada kepemimpinan transformasional, dilihat sebagai kasus transaksional khusus, penghargaan karyawan bersifat internal. Pemimpin transformasional akan memberikan penghargaan bagi pengikut yang membuat prestasi dalam bidang pekerjaannya.

Achua menekankan bahwa, “...type transformational leader are visionary, and communicated that vision so that others can see the value and importance of goals and ways to achieve them. They are considerate of individuals, helping them to develop and grow”.<sup>46</sup> Tipe pemimpin transformasional adalah visioner, dan mengkomunikasikan visinya lalu yang lainnya dapat menilai dan mementingkan tujuan dan cara berprestasi. Mereka secara individu mendukung, membantu untuk berkembang dan tumbuh.

Menurut Rush, Joseph, Jeffrey dan Henry, “*transformational leadership serves to change the status quo by articulating followers the problems in current system and a compelling vision of what new organization could be*”.<sup>47</sup> Kepemimpinan transformasional berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan dan menjelaskan kepada seluruh pegawai tentang manfaat perubahan yang dilakukan sesuai visi organisasi.

---

<sup>45</sup> Ivanchevic, Konopaske and Matteson, *Organizations*. Twelfth Edition. (New York: McGraw Hill, 2006), h. 454.

<sup>46</sup> Achua, *Effective Leadership*. (United States: South Western, 2010), h. 286.

<sup>47</sup> Rush, *et al.*, *Effective Managerial Action* (Canada: Prentice, 1988), h. 304.

Pemimpin transformasional mengacu pada perubahan status quo oleh yang memecahkan masalah para pengikut pada sistem arus dan visi menarik dari organisasi baru. Pada pemimpin transformasional tingkat individu mempengaruhi konstituen mereka untuk membuat pergeseran dari fokus pada kepentingan diri sendiri untuk fokus pada kepentingan bersama. Pemimpin transformasional memahami perlunya membentuk kepercayaan sebagai sarana untuk menciptakan komitmen yang kuat terhadap hasil yang didorong oleh misi. Pemimpin transformasional yang efektif menggunakan karisma dan kekuatan pemimpin untuk menemukan dan menstimulasi bawahan untuk percaya dan mengikuti mereka sebagai panutan.

Implementasi model kepemimpinan transformasional dalam bidang pendidikan memang perlu diterapkan oleh para pimpinan kampus seperti Ketua STAIN Curup, Ketua Jurusan, Ketua Prodi dan lain-lain. Model kepemimpinan ini memang diperlukan sebagai salah satu solusi krisis kepemimpinan terutama dalam bidang pendidikan. Adapun alasan-alasan mengapa perlu diterapkan model kepemimpinan transformasional berdasarkan pendapat Rush.

Selain itu, kepemimpinan model ini juga memfasilitasi kebutuhan pembelajaran, secara efektif dan mengembangkan potensi karyawan seoptimal mungkin. Melalui cara memberdayakan pekerja, membagi kewenangan dengan mempertimbangkan kreativitas pekerja, berdasarkan kepercayaan, membantu pekerja dalam memecahkan masalah-masalah strategis secara efektif serta membangun keyakinan diri yang dapat meningkatkan performa organisasinya melalui peningkatan kinerja pegawai dan sebagainya.

Pemimpin transformasional memiliki ketajaman dalam perilaku mereka.. Mereka tidak dibatasi oleh persepsi pengikut mereka. Daripada harus bertindak sesuai dengan apa yang pengikut mereka harapkan dari mereka, justru pemimpin transformasional bekerja untuk mengubah apa yang pengikut atau mereka butuhkan dan mengarahkan pemikiran mereka.

Menurut R. Schermerhorn, Osborn, Uhl Bien, Hunt bahwa, "transformational leaders goes beyond this routine accomplishment however".<sup>48</sup> Selanjutnya menurut R. Schermerhorn dan kawan-kawan bahwa, "transformational leadership has four dimensions: Charisma, inspiration, intellectual stimulation, and individualized consideration. Charisma provides vision and a sense of mission, and it instills pride along with follower respect and trust".<sup>49</sup> Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi: Karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Karisma memberikan visi dan rasa misi, dan menanamkan rasa bangga beserta kehormatan dan kepercayaan pengikut.

Bass dan Avolio dalam R. Schermerhorn, dkk mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional :

*Transformational leadership has four dimension:*

1. *charisma ; yaitu tingkat kepercayaan*
2. *inspiration; inspirasi yang ditimbulkan oleh pemimpin;*
3. *intellectual stimulation; sejauh mana pemimpin membujuk pengikutnya untuk berpikir secara berbeda tentang bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka.*
4. *individualized consideration; sejumlah perhatian dan dukungan pemimpin untuk pengikutnya.*<sup>50</sup>

Selanjutnya McShane dan Glinov menyatakan, "transformational Leadership is currently the most popular leadership perspective but it faces a number of challenges".<sup>51</sup> Kepemimpinan transformasional saat ini merupakan perspektif kepemimpinan yang paling populer tapi menghadapi sejumlah masalah.

---

<sup>48</sup> John Schermerhorn, *et.al.*, *Organizational Behavior* (America: Acid Free Paper, 2007), h. 324.

<sup>49</sup> *Ibid.*, h. 324.

<sup>50</sup> Schermerhorn, *et.al.*, *Organizational Behavior* (United States: John Wiley & Son, 2012), h. 310.

<sup>51</sup> McShane and Glinov, *Organizational Behavior. Seventh Edition* (New York: Mc Graw Hill International, 2015), h. 375.

Terdapat empat model perspektif dalam kepemimpinan transformational menurut Steven McShane and Glinov, yaitu sebagai berikut, “*there are several description of transformational leadership, but most include the following four elements: Create a strategic vision, communicate the vision, model the vision, and build commitment toward the vision;* 1) *Create Strategic Vision*. Yaitu kepemimpinan transformasional membangun visi tentang keadaan masa depan perusahaan yang melibatkan karyawan untuk mencapai tujuan yang menurut mereka tidak mungkin dilakukan. Efektivitas suatu visi strategis tergantung pada bagaimana cara para pemimpin menyampaikannya kepada pengikut dan pemangku kepentingan lainnya, 2) *communicate the Vision*. Visi itu adalah substansi kepemimpinan transformasional, komunikasi yang penglihatannya adalah proses. Seorang pemimpin mengkomunikasikan visi organisasinya melalui simbol-simbol, metafora, cerita dan hal lainnya melalui, bahasa yang sederhana, 3) *model the vision*. Pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi. Mereka mempraktekkannya. Pemodelan visi ini penting karena melegitimasi dan menunjukkan apa yang menjadi visi mereka seperti dalam praktek. Pemodelan ini juga penting karena membangun kepercayaan karyawan terhadap pemimpin. Semakin besar konsistensi antara kata-kata dan tindakan pemimpin, karyawan akan semakin percaya dan bersedia mengikuti pemimpinnya, 4) *build commitment to the vision*. Transformasi visi menjadi kenyataan membutuhkan komitmen pengikut, dan kepemimpinan transformasional membentuk komitmen dalam beberapa strategi. Dengan mendorong eksperimentasi, pemimpin melibatkan karyawan dalam proses perubahan melalui kegiatan kolektif. Para pemimpin juga membangun komitmen melalui penghargaan, pengakuan dan perayaan ketika mereka mampu melewati rintangan sepanjang jalan menuju visi yang diinginkan. Dengan demikian, efektifitas pemimpin transformasional adalah mendorong karyawan untuk mempertanyakan praktek saat ini dan untuk bereksperimen dengan cara-cara baru yang berpotensi lebih konsisten dengan visi masa depan.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> McShane and Glinov, *Organizational Behavior. Fifth Edition* (New York: McGraw Hill International, 2015) h 373-374

Berdasarkan uraian konseptual di atas, maka bisa disintesis bahwa kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan tugasnya sehingga memiliki kemauan untuk bekerja dalam upaya pencapaian tujuan organisasi dengan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja menurut adalah pengaruh idealisme, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional dan konsiderasi individual.

### C. Keyakinan Diri

Untuk membantu seseorang berjuang dalam mencapai suatu tujuan yang diinginkan diperlukan keyakinan diri (self efficacy), dengan keyakinan diri yang kuat akan membuat mereka melakukan pekerjaan dengan usaha yang maksimal dan bertahan terutama pada tugas yang menantang, maka harus secara sistematis mengembangkan keyakinan diri yang tinggi.

Teori keyakinan diri pertama dibawa oleh seorang psikolog dari Stanford University, yaitu Albert Bandura. Kata keyakinan diri berasal dari kata “self” dan “efficacy”. Kata “self” menurut Shani, Chandler, Jean dan James menyatakan bahwa, “*self refers to the fact that the learner must take primary responsibility for his or her own learning and the learning is an inner activity.*”<sup>53</sup> Diri mengacu pada fakta bahwa pelajar harus memikul tanggung jawab utama untuk pembelajarannya sendiri dan pembelajaran adalah aktivitas batin.

Menurut Charles Chow “efficacy” adalah, “*efficacy is about concurrently and consistently doing things right and doing the right.*”<sup>54</sup> Keyakinan adalah tentang secara bersamaan dan konsisten melakukan sesuatu dengan benar dan melakukan yang benar.

Keyakinan diri didefinisikan sebagai keyakinan seseorang tentang kemampuan mereka untuk mengatur dan melaksanakan program kerja yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan. Dengan kata lain, seseorang dengan keyakinan yang kuat lebih percaya diri untuk menunjukkan kemampuan mereka dalam melakukan pekerjaan.

---

<sup>53</sup> Shani, *et.al.*, *Behavior in Organization* (America: McGraw Hill, 2009), h. 29.

<sup>54</sup> Charles. *Management Efficacy*. (Singapura: Mc Graw Hill Education, 2014), h. 8.



Gibson, Donnely, Ivancevich dan Konopaske mengemukakan bahwa, "*self efficacy is belief that one can perform adequately in a situation. Has three dimensions magnitude strength and generality*".<sup>55</sup> Keyakinan diri percaya yang dapat melakukan secara memadai dalam situasi. Memiliki tiga dimensi kekuatan besar dan umumnya.

Robert Kreitner and Angelo Kinicky, mendefinisikan, "*self efficacy is a person belief about his or her chance of succesfully accomplish in specific task*".<sup>56</sup> Keyakinan diri adalah untuk berkembang dan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas khusus serta percaya untuk dapat melakukan pekerjaan. Keyakinan diri yang dikembangkan secara kuat akan memudahkan seseorang dalam melakukan suatu tindakan terutama pada tugas khusus yang dihadapi sehingga diharapkan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam konteks ini muncul pertanyaan apakah seseorang itu melihat dirinya sebagai orang yang percaya diri dan ramah atau seseorang yang pemalu dan takut berhadapan dengan orang lain. Demikian juga halnya dengan Fred Luthans yang mengatakan:

*Self efficacy is the capability for self reflection-people refflect back on their action/experience with a specific event/task to then cognitively process how strongly they believe can succesfully accomplish this event/task in the future that serves as the theoretical basis for self efficacy.*<sup>57</sup>

Keyakinan diri adalah kemampuan untuk refleksi diri, merefleksi kembali aksi mereka/ pengalaman dengan peristiwa tertentu/tugas untuk kemudian proses kognitif seberapa kuat mereka percaya bahwa mereka dapat berhasil mencapai tugas di masa depan yang berfungsi sebagai dasar teoritis untuk keyakinan diri.

---

<sup>55</sup> Gibson, et.al., *Organizations. Behavior, Structure and Processes* (New York: Mc Graw Hill, 2011), h .160.

<sup>56</sup> Robert Kreitner and Angelo Knicky, *Organizational Behavior.*(New York: Mc.Graw Hill, 2010), h. 127.

<sup>57</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior.* 12<sup>th</sup> Edition. (New York: Mc Graw Hill Irwin, 1973), h. 202.

Selanjutnya menurut Fred Luthans, “*self efficacy is statelike and therefore is aimed at specific tasks and open to training and development*”.<sup>58</sup> Keyakinan diri adalah pernyataan suka dan ditujukan pada tugas khusus dan mengarah pada latihan dan perkembangan.

Jennifer M. George dan Gareth R Jones menyatakan bahwa, “*Self efficacy is a persons belief about his or her ability to perform a particular behavior succes fully*”.<sup>59</sup> Keyakinan diri adalah keyakinan orang tentang kemampuannya untuk melakukan perilaku tertentu yang berhasil dengan baik.

Menurut Schermerhorn, Osborn, Uhl Biene dan Hunt menyatakan bahwa, “*self efficacy is a persons’s that she or he is capable of performing a task*”.<sup>60</sup> Keyakinan diri adalah seseorang yang mampu melakukan tugas.. Selanjutnya dikatakan juga bahwa, “*People with high self efficacy believe that they have the necessary abilities for a given job, that they are capable of the effort required, and that no outside events will hinder them from attaining their desired performance.*” Orang dengan keyakinan diri yang tinggi percaya bahwa mereka memiliki kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu, bahwa mereka mampu upaya yang diperlukan, dan bahwa tidak ada kejadian luar akan menghalangi mereka dari pada mencapai tingkat kinerja yang diinginkan mereka.

Bandura dalam buku Schermerhorn dkk juga menyatakan bahwa, “*self efficacy is defined as people’s judgments of their capabilities to organize the execute course of action required to attain designated types of performance*”.<sup>61</sup> Keyakinan diri didefinisikan sebagai penilaian orang atas kemampuan mereka untuk mengatur tindakan eksekusi yang dibutuhkan untuk mencapai jenis kinerja yang diperlihatkan.

---

<sup>58</sup> Fred Luthan *op.cit.* h. 203

<sup>59</sup> Jennifer M George and Gareth R Jones. *Organizational Behavior*. Fourth Edition. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005), h. 409.

<sup>60</sup> Schermerhorn and Osborn, *et.al.*, *Organizational Behavior* (Hoboken: John Wiley & Sons, 2012), h. 88.

<sup>61</sup> *Ibid* h 88

Santrock mengatakan bahwa, "Albert Bandura's concept of self efficacy the beliefs that one can master a situation and procedur positif outcomes".<sup>62</sup> Konsep Bandura dari keyakinan diri adalah keyakinan bahwa seseorang dapat menguasai situasi dan prosedur yang ditetapkan dengan hasil positif.

Selanjutnya Santrok menambahkan:

*Self efficacy has much in common with mastery motivation and intrinsic motivation. Self efficacy is the belief that "I can" : helpness, the opposite of mastery, is the belief that "I can not". "Students with high self efficacy agree with such statements as "I know that I will be able to learn the material in this class" and I expect o be able to do well at this activity.*<sup>63</sup>

Keyakinan diri memiliki dampak yang signifikan pada tujuan dan prestasi dengan mempengaruhi motivasi dan reaksi emosional. Keyakinan diri dirasakan juga dapat mempengaruhi berhasilnya tujuan yang dicapai dengan usaha kuat keyakinan diri, seseorang akan lebih aktif untuk berusaha.

Robert Kreitner and Angelo Kinicky menambahkan bahwa, "self efficacy arises the gradual acquisition of komplek, kognitif, social, linguistic, dan/atau physical skills through experience".<sup>64</sup> Keyakinan diri timbul secara bertahap kompleks, kognitif, sosial, bahasa, dan/atau fisik keterampilan melalui pengalaman. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa keyakinan diri yang tinggi pada diri seseorang dapat diamati dari keyakinan akan kemampuannya dapat mengatasi tantangan yang dihadapi dalam menyelesaikan tugas.

Beberapa ahli memberikan konsep lain tentang keyakinan diri seperti yang diutarakan oleh McShane dan Von Glinov yang mengatakan:

---

<sup>62</sup> John W. Santrock, *Educational Psychology Fifth Edition*, (New York: Mc.Graw Hill, 2011), h.450

<sup>63</sup> Ibid, h. 450.

<sup>64</sup> Robert *log.cit*, h. 127.

*Self-efficacy refers to a person's belief that he or she can successfully complete a task. Those with high self efficacy a "can do" attitude.*

*They believe they process the energy (motivation, ability, clear expectations (role perceptions) and resources situational factors) to perform the task. In other words, self efficacy is also a general trait related to self concept. General self efficacy is a perception of one's competence to perform across a variety of situation. People with higher general self efficacy have a more positive overall self evaluation.<sup>65</sup>*

Keyakinan diri mengacu keyakinan seseorang bahwa ia berhasil dapat menyelesaikan tugas. Mereka dengan keyakinan diri yang tinggi "bisa melakukan" sikap. Mereka percaya bahwa mereka memproses energi (motivasi), kemampuan, harapan yang jelas (persepsi peran) dan sumber daya (faktor situasional) untuk melakukan tugas tersebut. Dengan kata lain, keyakinan diri juga merupakan sifat umum yang berkaitan dengan konsep diri. Keyakinan diri umum adalah persepsi seseorang untuk melakukan di berbagai situasi. Orang dengan keyakinan diri umum yang lebih tinggi memiliki keseluruhan evaluasi diri lebih positif. Di dalam melaksanakan berbagai tugas orang yang mempunyai keyakinan diri tinggi juga memiliki kinerja sangat baik. Mereka yang mempunyai keyakinan diri dengan senang hati menyongsong tantangan dan berani mengambil resiko, sedangkan mereka yang peragu mencobapun tidak bisa, tidak peduli betapa baiknya kemampuan mereka yang sesungguhnya

Stephen Robbins dan Judge menyatakan bahwa, "*self efficacy (also known social cognitive theory or social learning theory) refers to an individuals belief that he or she capable of performing a task*".<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> McShane/Von Glinov. *Organization Behavior, Emerging Knowledge and Practice For The Real World, Fifth Edition* (New York: Mc Graw Hill International, 2013), h. 68

<sup>66</sup> Stephen Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, Fourteenth Edition (England: Pearson Education Limited, 2010), h. 251.

Keyakinan diri (juga dikenal sebagai teori kognitif sosial atau teori pembelajaran sosial) mengacu pada keyakinan diri adalah keyakinan seseorang bahwa ia mampu melakukan suatu pekerjaan.

Selanjutnya, Stephen Robbin dan Judge menjelaskan:

*The higher your self efficacy, the more confidence you have in your ability to succeed. So, in difficult situations, people with low self efficacy are more likely to lessons their effort or give up together, while thos with high self-efficacy will try harder to master the challenge.*<sup>67</sup>

Semakin tinggi keyakinan diri anda, semakin percaya diri anda dalam kemampuan anda untuk sukses. Jadi, dalam situasi sulit, orang dengan tingkat keyakinan rendah lebih cenderung mempelajarinya atau menyerah sama sekali, sementara kemampuan diri yang tinggi akan berusaha lebih keras untuk menguasai tantangan.

Selanjutnya menurut Fred Luthans, *"Bandura argues thar self efficacy represents a task and situation-specific cognition, on the other hand, general efficacy is conceptually the opposite; it is traitlike. That is general efficacy is relaively stable over time and across situations; in this regard it is like a personality trait"*.<sup>68</sup> Bandura berpendapat bahwa keyakinan diri merupakan tugas dan situasi-spesifik pengetahuan, di sisi lain keyakinan umum secara konseptual adalah sebaliknya; keyakinan diri adalah keyakinan umum yang secara relativitas stabil dari waktu ke waktu dan di seluruh situasi; dalam hal ini, sifatnya adalah kepribadian.

Selanjutnya dijelaskan Gibson tentang keyakinan diri terdapat tiga dimensi yaitu:

*Self efficacy has three dimension: magnitude, the level of task difficulty a person believes she can attain; strength, referring to the conviction regarding magnitude as strong or weak; and generally, the degree to which the expectation is generalized across situations. An employee's sense of capability influence his perception, motivation and performance"*.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Ibid, h. 251.

<sup>68</sup> Ibid, h. 203.

<sup>69</sup> Gibson. *op.cit.* h. 160.

Keyakinan diri memiliki tiga dimensi: besarnya tingkat kesulitan tugas seseorang percaya dia bisa mencapainya; kekuatan, mengacu pada keyakinan mengenai besarnya sebagai kuat atau lemah; dan secara umum, sejauh mana expectation yang umum di seluruh situasi. Rasa karyawan dari kemampuan mempengaruhi persepsi, motivasi dan kinerja. Lebih lanjut dijelaskan bahwa indikator-indikator tersebut adalah:

- a. *Magnitude, the level of task difficulty a person believe she can attain* (tingkat kesulitan tugas). Hal ini berdampak pada pemilihan perilaku yang akan dicoba atau dikehendaki berdasarkan pengharapan keyakinan pada tingkat kesulitan tugas. Individu akan mencoba perilaku yang dirasakan mampu untuk dilakukan. Sebaliknya ia akan menghindari situasi dan perilaku yang dirasa terbatas kemampuannya.
- b. *Strenght, referring to the confiction regarding magnitude as strong or weak* (kekuatan merujuk pada apakah keyakinan berkenaan dengan besarnya keyakinan diri kuat atau lemah). Hal ini berkaitan dengan seberapa kuat bidang perilaku yang diyakini untuk berhasil dicapai oleh individu dalam meraih kesuksesan. Beberapa pengharapan terbatas pada bidang perilaku khusus sedangkan beberapa pengharapan mungkin menyebar pada berbagai bidang perilaku,
- c. *Generally, the degree to which the expectation is generalized a cross situation* (generalisasi menunjukkan seberapa luas situasi dimana keyakinan terhadap kemampuan tersebut berlaku. Hal ini berkaitan dengan keteguhan hati terhadap keyakinan pada diri individu bahwa ia akan berhasil dalam menghadapi rasa frustrasi, luka dan berbagai rintangan lainnya dalam mencapai suatu tertentu.

Selanjutnya dikatakan Jennifer dan Garreth: "*Self efficacy affects learning in three ways* :

1. Self-efficacy influences the activities and goals that individuals choose for themselves. Self-efficacy mempengaruhi aktivitas dan tujuan yang dipilih individu untuk dirinya sendiri

2. Self efficacy affects learning by influencing the effort that individuals exert on the job. Keyakinan diri mempengaruhi pembelajaran dengan mempengaruhi usaha yang dilakukan individu dalam pekerjaan.
3. Self efficacy affects the persistence with which a person tries to master new and sometimes difficult tasks. Keyakinan diri mempengaruhi kegigihan dimana seseorang mencoba menguasai tugas baru dan kadang sulit tugas tersebut.<sup>70</sup>

Menurut Scunk, Pintrich dan Meece menjelaskan bahwa:

*Self efficacy beliefs and outcome expectations usually are related, but it is possible for a student to have relatively high self efficacy for a task but a negative outcome expectation. For example, a college student in an organic chemistry class might feel efficacious for masterin the material but hold negative outcome expectation about grades on exams due to the high competititon among the students and the grading curve institute by the profesor to separate the weaker from the stronger students.*<sup>71</sup>

Keyakinan diri dan biasanya terkait dengan harapan hasil, namun ada kemungkinan bagi seorang siswa untuk memiliki keyakinan diri yang relatif tinggi untuk sebuah tugas tetapi harapan hasil negatif. Misalnya, seorang mahasiswa di kelas kimia organik mungkin merasa berhasil untuk menguasai materi namun tetap mengharapkan hasil negatif mengenai nilai ujian karena persaingan yang tinggi di antara siswa dan lembaga kurva penilaian oleh profesor untuk memisahkan siswa yang lebih lemah dari yang lebih kuat.

Dalam Fred Luthans, Bandura lebih menekankan lagi yaitu proses keyakinan diri mempengaruhi fungsi manusia bukan hanya secara langsung tetapi juga mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap faktor lain.

---

<sup>70</sup> Ibid, h. 156.

<sup>71</sup> Dale Schunk, *et.al.*, *Motivation in Education*, (New Jersey: Pearson Menrill Prentice Hall, 2008), h. 139

Secara langsung, proses keyakinan diri dimulai sebelum individu memilih pilihan mereka dan mengawali usaha mereka. Pertama, orang cenderung mempertimbangkan, mengevaluasi dan mengintegrasikan informasi mengenai kapabilitas yang dirasakan. Langkah awal dari proses tersebut tidak begitu berhubungan dengan kemampuan atau sumber individu tetapi lebih pada bagaimana mereka menilai atau meyakini bahwa mereka dapat menggunakan kemampuan dan sumber mereka untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Selanjutnya, evaluasi/persepsi menghasilkan harapan atas keyakinan diri personal yang pada gilirannya menentukan:

- 1) Keputusan untuk menampilkan tugas tertentu dalam konteks ini
- 2) Sejumlah usaha yang akan dilakukan untuk menyelesaikan tugas
- 3) Tingkat daya tahan yang akan muncul (selain masalah), tidak sesuai dengan bukti dan kesulitan yang dihadapi.<sup>72</sup>

Dengan kata lain, dari awal dapat dilihat bahwa keyakinan diri secara langsung mempengaruhi:

- a) Pemilihan perilaku; misalnya, keputusan dibuat berdasarkan bagaimana keyakinan diri yang dirasakan seseorang terhadap pilihan, misalnya tugas pekerjaan atau bidang karier).
- b) Usaha motivasi, (misalnya, orang mencoba lebih keras dan berusaha melakukan tugas dimana efikasi diri mereka lebih tinggi dari pada mereka yang memiliki efikasi diri rendah).
- c) Daya tahan, misalnya, orang dengan keyakinan diri tinggi akan bangkit, bertahan saat menghadapi masalah atau kegagalan, sementara orang dengan keyakinan diri rendah cenderung menyerah saat muncul rintangan). Selain itu terdapat bukti penelitian bahwa keyakinan diri juga dapat secara langsung mempengaruhi.

---

<sup>72</sup> Fred Luthans. *Op.cit.* h. 204-205



- d) Pola pemikiran fasilitatif, misalnya, penilaian keyakinan mempengaruhi perkataan pada diri sendiri (self talk) seperti orang dengan efikasi diri tinggi mungkin mengatakan pada diri sendiri, "saya tahu saya dapat menemukan cara untuk memecahkan masalah ini", sementara orang dengan keyakinan diri rendah mungkin berkata pada diri sendiri, "saya tahu saya tidak bisa melakukan hal ini, saya tidak punya kemampuan"),
- e) Daya tahan terhadap stress misalnya, orang dengan efikasi diri rendah cenderung mengalami stress dan kalah karena mereka gagal, sementara orang dengan efikasi diri tinggi memasuki situasi penuh tekanan dengan percaya diri dan kepastian dan dengan demikian dapat menahan reaksi stress).<sup>73</sup>

Bandura dalam Fred Luthans juga menekankan yaitu:

*People of high efficacy focus on the opportunities worth pursuing, and view obstacles as surmountable. Through ingenuity and perseverance they figure out ways of exercising some control even in environment of limited opportunities and many constraints. Those beset with self doubts dwell on impediment which they can exert little control, and easily convince themselves of the futility of effort. They achieve limited success even in environments that provide many opportunity.*<sup>74</sup>

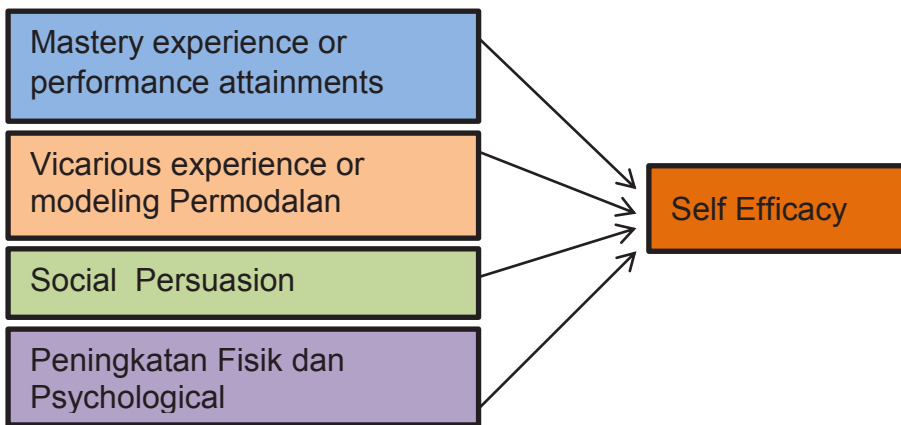
Orang berkeyakinan diri tinggi berfokus pada peluang yang layak dikejar dan melihat rintangan sebagai hal yang dapat diatasi. Melalui kecerdasan dan daya tahan, mereka mencari cara untuk mengendalikan bahkan dalam lingkungan dengan peluang terbatas dan banyak hambatan. Orang yang ragu-ragu diam dalam kesulitan karena mereka memandang rintangan sebagai sesuatu yang tidak dapat mereka kontrol dan dengan mudah meyakinkan diri sendiri bahwa usaha mereka akan sia-sia. Mereka mencapai kesuksesan yang terbatas bahkan dalam lingkungan dengan banyak kesempatan.

---

<sup>73</sup> Bandura dalam Fred Luthans, op.cit, h 205

<sup>74</sup> Bandura dalam Fred Luthans, h 205

Selanjutnya Bandura dalam Fred Luthans memberikan pemahaman teoritis yang komprehensif yang didukung dengan berbagai penelitian, karena itu ada kesepakatan umum mengenai sumber efikasi seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.2. individu harus memilih, memproses secara kognitif dan merefleksikan diri untuk mengintegrasikan serta menggunakan informasi tersebut untuk membuat penilaian persepsi keyakinan diri dan membentuk keyakinan. Dengan kata lain, keyakinan tergantung pada bagaimana interpretasi individu dan proses keberhasilan secara kognitif.<sup>75</sup>



**Gambar Sumber Informasi Utama untuk Keyakinan Diri (Bandura)<sup>76</sup>**

Selanjutnya dikatakan Bandura lagi dalam Fred Luthans, “In order of important the following briefly summarizes the major sources of information for self efficacy”: (Menurut kepentingannya, sumber utama keyakinan adalah sebagai berikut):

- 1) *Mastery experiences or performance attainment* (pengalaman penguasaan atau pencapaian kinerja). Inilah yang paling kuat dalam membentuk keyakinan efikasi karena merupakan informasi langsung mengenai kesuksesan. Akan tetapi perlu ditekankan bahwa pencapaian kinerja tidak berarti sama dengan efikasi diri. Pengalaman yang diperoleh melalui usaha terus-menerus dan kemampuan untuk belajar membentuk keyakinan yang kuat dan

<sup>75</sup> Ibid, h. 206.

<sup>76</sup> Fred Luthan.op. cit. h. 206.

fleksibel. Sebaliknya, keyakinan yang dibangun dari kesuksesan yang datang dengan mudah tidak akan bertahan ketika muncul berbagai kesulitan dan efikasi tersebut akan berubah dengan cepat.

- 2) *Vicarious experiences or modelling* (pencapaian pribadi atau permodelan). . Bandura mengatakan "jika orang melihat orang lain seperti dirinya yang berhasil karena berusaha keras, mereka yakin bahwa mereka juga punya kapasitas untuk berhasil. Sebaliknya mengamati kegagalan orang lain menanamkan keraguan mengenai kemampuan diri sendiri untuk menguasai aktifitas yang sama.
- 3) *Social persuasion* (persuasi sosial). Keyakinan seseorang atas keyakinan mereka dapat diperkuat melalui pengaruh orang lain yang kompeten dan dihormati sehingga mereka mendapatkan apa yang diperlukan dan memberikan umpan balik positif pada perkembangan yang terjadi dalam tugas. Persuasi sosial dapat dipilih dan diproses untuk membentuk keyakinan dengan memberikan informasi objektif dan melakukan berbagai tindakan tindak lanjut untuk membentuk kesuksesan seseorang. Persuasi sosial lebih berguna untuk menghapus kesenjangan saat orang mulai berjuang atau ragu pada diri sendiri ketika mereka melakukan tugas dari pada dilakukan untuk membangun efikasi pada tugas baru.
- 4) *Psychological an psychological arousal* (peningkatan fisik dan psikologis). Perasaan individu secara fisik dan emosi berpengaruh pada penilaian terhadap kapabilitas mereka. Jika individu berada dalam kondisi mental dan fisik yang sehat maka hal ini merupakan titik awal yang baik untuk membangun keyakinan diri. Kondisi tersebut juga meningkatkan keyakinan seseorang pada tugas yang menuntut kondisi fisik dan atau psikologis yang baik.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Bandura dalam Fred Luthans, h. 206-207.

Bandura juga menyatakan dalam Fred Luthans bahwa:

*People need a strong sense of efficacy before they will try to apply what they have learned and before they will try to learn new things. Belief in their ability to perform makes them vulnerable to on the job conditions that aren't always supportive. It help them to survive rejection. It helps them to persevere in the face of obstacles and setbacks.”<sup>78</sup>*

Orang membutuhkan rasa keyakinan diri yang kuat sebelum mereka mencoba menerapkan apa yang telah mereka pelajari dan sebelum mereka akan mencoba mempelajari hal-hal baru. Keyakinan akan kemampuan mereka untuk melakukan membuat mereka rentan terhadap kondisi pekerjaan yang tidak selalu mendukung. Ini membantu mereka bertahan dalam menghadapi rintangan dan kemunduran.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disintesis keyakinan diri adalah perilaku manusia, kognisi manusia dan lingkungan semua berinteraksi dengan cara saling mempengaruhi satu sama lainnya terhadap kemampuan dan keberhasilannya dalam melakukan tugas pokok dan fungsi sebagai pengajar, peneliti dan dalam pengabdianya pada masyarakat, dengan indikator: mobilisasi motivasi, sumber daya kognitif, tingkat kesulitan tugas dan pemilihan perilaku.

#### **D. Pembelajaran Diri**

Masyarakat cenderung mengharapkan dosen lebih memperhatikan pembelajaran mahasiswa dan kurang memperhatikan bagaimana dosen dapat mempelajari sesuatu untuk meningkatkan kompetensinya sebagai seorang dosen. Kampus adalah tempat dimana dosen dapat belajar secara mandiri sekaligus mempraktekkan pengetahuan yang diperolehnya untuk dapat meningkatkan mutu pembelajaran di kampus tersebut.

---

<sup>78</sup> Ibid, h. 208.

Pembelajaran diri (self learning) berasal dari kata self dan learning. Kata “self” menurut Shani, Chandler, Jean dan James menyatakan bahwa:

*Self refers to the fact that the learner must take primary responsibility for his or her own learning and the learning is an inner activity. Competency is viewed as: “an inter effectivity in a professional live and/or managerial role: Competency is meant to focus on narrow use of the term self-learning, which refer to “individualized delivery system often using computer/based package, as we can see, self learning is related to self motivation, self-awareness, and self controll it pressu the learner are interested in learning further knowing yourself and having the ability for planning and a sense of commitment seem critical.”<sup>79</sup>*

Pengertian diri mengacu pada fakta bahwa pelajar harus memikul tanggung jawab utama untuk pembelajarannya sendiri dan pembelajaran adalah aktivitas batin. Kompetensi dipandang sebagai: “sebuah interaktivitas dalam peran professional live dan/atau manajerial: Kompetensi dimaksudkan untuk berfokus pada penggunaan istilah pembelajaran diri yang sempit, yang mengacu pada” sistem pementapan individual yang sering menggunakan paket berbasis komputer, seperti kita bisa lihat, pembelajaran diri berhubungan dengan motivasi diri, kesadaran diri, dan pengendalian diri sehingga kesadaran pelajar itu penting dalam belajar lebih mengenal diri sendiri dan memiliki kemampuan untuk perencanaan dan rasa komitmen nampak kritis.

Richard Daft menjelaskan definisi dari pembelajaran (learning) sebagai berikut:

*Learning is a change in behavior or performance that occurs as the result of experience. Two individuals who undergo similar experiences for exampl, a business transfer for a foreign country-probably will differ in how they adapt their behaviors to (that is learn from) the experience. In the other words, each person learns in a differet away.<sup>80</sup>*

---

<sup>79</sup> Shani, et.al., *Behavior Organization*, (North America: McGraw-Hill, 2009), h. 29

<sup>80</sup> Daft. *New Era of Management, ninth edition* (Canada: South Western Cengage Learning. Canada, 2010), h. 458.

Belajar adalah perubahan perilaku atau kinerja yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman. Dua individu yang menjalani pengalaman serupa untuk contoh, transfer bisnis untuk luar negeri negara-mungkin akan berbeda dalam bagaimana mereka beradaptasi perilaku mereka untuk (yang belajar dari) pengalaman.

Mc. Shane/Von Glinov menyatakan, "*learning is a relatively permanent change behavior (or behavior tendency) that occurs as a result of a persons, inreaction with the anvironment muchh of what we learn is tacit knowledge which is embedded in our action without conscious awareness*".<sup>81</sup> Belajar adalah perubahan perilaku yang relatif permanen (atau kecenderungan perilaku) yang terjadi sebagai akibat dari orang, interaksi dengan berbagai lingkungan. Banyak dari apa yang kita pelajari adalah pengetahuan yang tertanam dalam aksi kita tanpa sadar.

Shani mendefinisikan self learning adalah sebagai berikut, "*self learning is related to self motivation, self awareness, and self controll. It presupposes that the learners are interested in learning. Further, knowing yourself and having the ability for planning and a sense of commitment seem critical*".<sup>82</sup> Belajar mandiri berkaitan dengan motivasi diri, kesadaran diri, dan pengendalian diri. Ini mengandaikan bahwa peserta didik tertarik untuk belajar. Selanjutnya, mengenal diri sendiri dan memiliki kemampuan untuk merencanakan dan merasakan komitmen sangatlah penting.

Daft mendefinisikan, "*self learning is an individual's personality is the set of characteristics that underlie a relatively stable pattern of behavior in response to ideas, objects, or people in the environment*".<sup>83</sup> Pembelajaran diri adalah suatu kepribadian seorang individu yang memiliki karakteristik pola perilaku yang relatif stabil dalam menanggapi ide, obyek, atau orang-orang di lingkungan kerja.

---

<sup>81</sup> McShane dan Von Glinov. *Organizational Behavior. Emerging Knowledge Grand Practice For The Real World*. Fifth Edition (New York: Mc Graw Hill, 2010), h. 88.

<sup>82</sup> Shani. *loc.cit* h. 29.

<sup>83</sup> Daft. *op.cit*. h. 458.

Berry J Zimmerman mendefinisikan tentang pembelajaran diri adalah sebagai berikut:

*Self-learning is not a mental ability or an academic performance skill; rather it is the self-directive process by which learners transform their mental abilities into academic skills. Learning is viewed as an activity that students do for themselves in a proactive way rather than as a covert event that happens to them in reaction to teaching. Self-regulation refers to self-generated thoughts, feelings, and behaviors that are oriented to attaining goals. self regulated as the process we use to activate and sustain our thought, behaviors and emotions in order to reach our goals.*<sup>84</sup>

Pembelajaran diri adalah proses pembelajaran diri bukan merubah kemampuan mental tetapi suatu kemampuan keterampilan akademik. Belajar dipandang sebagai suatu kegiatan yang guru lakukan untuk diri mereka sendiri dengan cara yang proaktif dan bukan sebagai peristiwa yang terjadi sebagai reaksi terhadap mengajar. Pembelajaran diri mengacu pada pikiran sendiri yang dihasilkan, perasaan, dan perilaku yang berorientasi pada tujuan atau proses yang digunakan dalam diri untuk mengaktifkan, mempertahankan pikiran, perilaku, dan emosi untuk mencapai tujuan.

Menurut Zimmerman, seorang guru dikatakan telah memiliki pembelajaran diri bila guru tersebut telah memiliki strategi untuk mengaktifkan metakognisi, motivasi, dan tingkah laku dalam proses belajar mereka sendiri. Faktor-faktor yang mempengaruhi pembelajaran diri, menurut Zimmerman setidaknya terdapat 3 faktor, yaitu: 1) Faktor Pribadi, adalah proses pribadi untuk mengatur strategi perilaku dan lingkungan belajar; 2) Faktor Perilaku, guru secara proaktif menggunakan strategi self evaluation sehingga mendapatkan informasi tentang akurasi dan apakah harus terus memeriksa melalui umpan balik; 3) Faktor Lingkungan, dalam hal ini guru secara proaktif menggunakan strategi manipulasi lingkungan yang melibatkan intervensi ruang urutan perilaku mengubah respon diri.

---

<sup>84</sup> Barry J. Zimmerman, *Becoming a Self Regulated Learner* (Boston: Pearson 2002), h. 64-70.

Pembelajaran diri sangat penting dimiliki oleh individu dalam proses pembelajaran. Seseorang yang memiliki pembelajaran diri, akan cenderung lebih memiliki prestasi yang baik. Hal ini diperkuat ketika seorang guru memiliki pembelajaran diri, mereka menetapkan tujuan akademik yang lebih tinggi untuk diri mereka sendiri, belajar lebih efektif dan berprestasi di lingkungan belajarnya, yaitu kampus. Menurut Shih-Hsiung Liu menyatakan tentang pembelajaran diri adalah:

*“Self-learning is a process in which people determine their own learning necessities, aims, and learning sources with or without the help of others (Knowles, 1975; Siminică & Traistaru, 2013). Self-learning is regarded as a valuable skill in educational and work environments (Oliveira & Simoes, 2006). Among teacher education students, self-learning is a process by which the students try to acquire systematized knowledge offered in teacher education programs”.*<sup>85</sup>

Belajar mandiri adalah proses di mana orang menentukan sendiri kebutuhan belajar, tujuan, dan sumber belajar dengan atau tanpa bantuan orang lain (Knowles, 1975; Siminică & Traistaru, 2013). Belajar mandiri dianggap sebagai keterampilan yang berharga dalam lingkungan pendidikan dan kerja (Oliveira & Simoes, 2006). Di antara siswa pendidikan guru, belajar mandiri adalah proses di mana siswa mencoba memperoleh pengetahuan sistematis yang ditawarkan dalam program pendidikan guru.

Kemampuan belajar mandiri sering dianggap sebagai keterampilan yang berharga di tempat kerja atau di sekolah. Orang-orang dengan tingkat kemampuan belajar mandiri yang tinggi, juga adalah pembelajar yang dapat memotivasi dirinya untuk menggunakan sumber daya yang ada untuk memecahkan masalah dalam tugas belajar.

---

<sup>85</sup> Shih-Hsiung Liu. “Effects of Self-Perceptions on Self-Learning among Teacher Education”. *International Education Studies*, Vol. 8, No. 10, 2015.



Selanjutnya Woolfolk mendefinisikan pembelajaran diri sebagai tersebut di bawah ini:

*Self learning is environmental events, personal factors, and behaviors are seen as interacting in the process of learning. Personal factor (beliefs, expectations, attitudes, and knowledge), the physical and social environment (resources, consequences of actions, choices, and verbal statements) all influence and are influenced by each other.*<sup>86</sup>

Pembelajaran diri sebagai perubahan diri yang dipengaruhi oleh peristiwa yang terjadi dilingkungan kerja, faktor-faktor personal, dan perilaku saling berinteraksi dalam proses pembelajaran. Faktor-faktor personal (keyakinan, ekspektasi, sikap, dan pengetahuan), lingkungan fisik dan sosial (sumber daya, konsekuensi tindakan, orang lain dan setting fisik) semuanya saling mempengaruhi dan dipengaruhi pada diri pribadi.

Pintrich mendefinisikan self learning adalah, "*self-learning as a constructive process when teachers set learning goals at once trying to monitor, regulate, and control observations motivation, and behavior are restricted by the learning objectives and environmental conditions*".<sup>87</sup> Pembelajaran diri sebagai proses konstruktif ketika guru menetapkan tujuan pembelajaran diri sekaligus mencoba memantau, mengatur, dan mengendalikan pengamatan motivasi, serta perilakunya yang dibatasi oleh tujuan belajar dan kondisi lingkungan.

Woolfolk mengatakan bahwa seorang guru harus memiliki pembelajaran diri agar bisa terus belajar sepanjang hidup untuk memperbaiki diri. *Pembelajaran diri* mempunyai kombinasi keterampilan belajar akademik dan pengembalian diri yang membuat pembelajarannya terasa lebih mudah, sehingga lebih termotivasi. Pembelajaran diri mentransformasikan kemampuan-kemampuan mental, apapun itu menjadi keterampilan-keterampilan dan strategi. Konsep *pembelajaran diri* mengintegrasikan banyak hal yang sudah diketahui tentang belajar efektif dan motivasi.

---

<sup>86</sup> Ibid. h.330.

<sup>87</sup> Pintrich, R.R, *Motivation in education: Theory, research, and applications (2 nd ed)*, (Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice-Hall, 2002), h. 453

Seorang dosen dalam memotivasi pembelajaran diri dalam dirinya, membutuhkan pengetahuan, tugasnya, strategi-strategi untuk belajar, dan konteks-konteks pembelajaran yang akan diterapkan. Untuk mengetahui pembelajaran diri, seorang dosen melakukan penilaian diri sendiri, yakni melakukan pengamatan atas perilaku-perilaku sendiri. Hal ini dapat disamakan dengan melakukan penilaian diri atau melakukan refleksi diri. Suatu perenungan diri yang akan menumbuhkan suatu pembelajaran diri sendiri, salah satunya adalah pemikiran-pemikiran yang baru atas sesuatu yang terjadi untuk menjadi suatu pelajaran. Dengan kata lain, individu dapat memperhatikan serta menentukan kesalahan-kesalahan atau kekurangan apa yang telah dilakukan sehingga dapat menentukan perbaikan apa yang perlu berdasarkan kekurangan atau kesalahan tersebut.

Pembelajaran diri adalah bukan merubah kemampuan mental tetapi suatu kemampuan keterampilan akademik. Belajar dipandang sebagai suatu kegiatan yang dosen lakukan untuk diri mereka sendiri dengan cara yang proaktif dan bukan sebagai peristiwa yang terjadi sebagai reaksi terhadap mengajar.

Pembelajaran diri sangat penting dimiliki oleh individu dalam proses pembelajaran. Seseorang yang memiliki pembelajaran diri, akan cenderung lebih memiliki prestasi yang baik. Hal ini diperkuat ketika seorang dosen memiliki pembelajaran diri, mereka menetapkan tujuan akademik yang lebih tinggi untuk diri mereka sendiri, belajar lebih efektif dan berprestasi di lingkungan belajarnya, yaitu kampus..

Menurut Jayaram dan Dorababu bahwa, *“self learning is a unit, beside informations, provides the learners study guide-directions, hints reference etc.to facilitates their independent learning. To make the content comprehensible, it is supported by simple explanations, examples, illustration, activities etc”*.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Jayaram dan Dorababu. Self Learning Materials In Distance Education System. *International Journal of Current Research Vol 7, Issue, 10, pp 21929-21934, October, 2015*

Pembelajaran mandiri adalah suatu bagian, di samping informasi, menyediakan panduan belajar siswa-arah, referensi petunjuk dll, untuk memfasilitasi pembelajaran mandiri mereka. Untuk membuat konten dapat dipahami, ini didukung oleh penjelasan sederhana, contoh, ilustrasi, kegiatan.

Pembelajaran diri tidak hanya tentang kemampuan siswa untuk mencari informasi yang relevan untuk memecahkan masalah (dan oleh karena itu memperoleh isi pengetahuan) tetapi yang lebih penting, kemampuan mereka untuk mengidentifikasi apa yang perlu dipelajari untuk mencapai keadaan tujuan pemecahan masalah.

Seorang dosen dalam meningkatkan pembelajaran diri adalah dengan memotivasi dirinya agar menjadi yang terbaik. Motivasi didefinisikan sebagai keadaan internal yang membangkitkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku. Motivasi dipengaruhi oleh empat dimensi Wolfolk mengatakan bahwa pembelajaran diri memperlihatkan bahwa adanya interaksi antara: “*behavior, humanitic, kognitif, and sociocultural*” dalam sistem pembelajaran. Pengaruh sosial di lingkungan dan faktor-faktor personal mendorong perilaku yang menghasilkan pencapaian. Akan tetapi, perilaku-perilaku ini juga berdampak secara resiprokal pada faktor-faktor personal. Sebagai contoh, jika dosen mencapai sesuatu, keyakinan diri dan minatnya untuk belajar lebih meningkat. Perilaku juga mempengaruhi lingkungan sosial. Sebagai contoh, apabila dosen tidak bertahan atau bila mereka tampak keliru memahami maka pimpinan dapat mengubah instruksi atau umpan baliknya.

Menurut Armstrong, “*Self directed learning is based on the principle that people learn and retain more if they find things out for themselves. But they still need to be given guidance on what to look for and help in finding it*”.<sup>89</sup> Pembelajaran diri didasarkan pada prinsip bahwa orang belajar dan mempertahankan lebih banyak jika mereka menemukan sesuatu di luar untuk diri mereka sendiri. Tapi mereka masih perlu diberi petunjuk tentang apa yang harus dicari dan bantuan dalam menemukan itu.

---

<sup>89</sup> Armstrong. Armstrong's. *Handbook of Human Resource Management Practice*. (USA: Saxon Graphics Ltd, 2009), h. 673.

Pembelajaran diri adalah konstruksi kuat yang memungkinkan peneliti, untuk menggambarkan berbagai komponen yang merupakan bagian dari keberhasilan pembelajaran. Pembelajaran diri sebagai kapasitas untuk memilih dan memiliki pilihan-pilihan sendiri, bukan dari tekanan orang lain, pilihan itu menjadi penentu tindakan yang akan dilakukan. Dalam hal ini, seorang dosen harus bisa melakukan pembelajaran diri, dosen membutuhkan motivasi dalam diri yang berevolusi bagi perkembangan kepribadian, perilaku yang mengatur diri sendiri. Pembelajaran diri merupakan arena investigasi dari motivasi diri dan kondisi yang mendorong proses berpikir positif. Pembelajaran diri memfokuskan pada seberapa tinggi perilaku manusia ditentukan oleh diri sendiri.

Menurut Jeanne Ormrod, Eric Anderman dan Lynley Anderman menyatakan bahwa:

*Self regulated learning to be trully self regulating , learner must direct and monitor their learning as well as their behavior. In particular, self regulated learning includes the following processes, many of which clearly involve metacognition.”<sup>90</sup>*

1. *Goal Setting. Self regulating learner know what they want to accomplish when they read or study or learn specific facts gains a broad conceptual understanding of a topic of simply acquire enough knowledge to do wellon a classroom exam.*
2. *Planning. Self regulating learners determine ahead of time how best to use the time and resource they have availablefor learning tasks (Zimmerman & Moyland 2009)*
3. *Self Motivation – Self regulating learners typically have high self efficacy regarding their ability to accomplish a learning task successfully.*
4. *Attention Control. Self regulating learners try o focus their attention on the subject matter at hand and to clear their minds of potentially distracting thoughts and emotions (Hanishfeger, 1995).*

---

<sup>90</sup> Ormrod dkk. Educational Psychology. Developing Learners. Ninth Edition. (Person Education, 2017) h 345

5. *Flexible use of learning strategys. Self regulating learners choose different learning strategies depending on the specific goals they hope to accomplish.*
6. *Self Monitoring – Self regulating learners continually monitor their progresstoward their goals for studying-for instance by frequently checking their understanding of and memory for what they're reading*
7. *Appropriate help seeking. Trully self regulating learners don't necessary try to do everything on their own*
8. *Self-Evaluation. Self regulating learners determine wheather the things they 've learned have helped them meet their goal.*<sup>91</sup>

Untuk pembelajaran diri secara benar, pelajar harus mengarahkan dan memantau pembelajaran dan perilaku mereka. Dalam partikular, pembelajaran mandiri mencakup proses-proses berikut, yang banyak di antaranya jelas-jelas melibatkan metakognisi." Pembelajaran diri memiliki beberapa komponen di dalamnya, yaitu sebagai berikut:

1. **Goal setting** merupakan pengidentifikasian hasil akhir yang diinginkan untuk kegiatan pembelajarannya. Seorang dosen yang memiliki self learning, tahu apa yang ia ingin capai ketika melakukan pembelajaran diri. Dosen memegang tujuannya untuk kegiatan belajar tertentu untuk tujuan jangka panjang dan aspirasinya dan dapat menetapkan tenggang waktu untuk diri mereka sendiri sebagai cara untuk memastikan mereka tidak meninggalkan tugas-tugas belajar yang penting sampai akhir.
2. **Planning.** Planning adalah menentukan atau merencanakan cara terbaik untuk menggunakan waktu yang tersedia untuk belajar. Dosen dengan self learning memiliki rencana ke depan berhubungan dengan tugas belajar dan menggunakan waktu mereka secara efektif untuk mencapai tujuannya.

---

<sup>91</sup> Ibid h 345-346

3. **Self-Motivation.** Self motivation adalah mempertahankan motivasi intrinsik untuk menyelesaikan tugas belajar. Seorang dosen dengan pembelajaran diri cenderung memiliki keyakinan diri yang tinggi mengenai kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas belajar dengan sukses. Selain itu, dosen menggunakan berbagai strategi untuk mempertahankan semangatnya mungkin dengan cara menghiasi tugasnya agar lebih menyenangkan, mengingatkan diri akan pentingnya melakukan dengan baik, akhirnya mereka memvisualisasikan kesuksesan atau menjanjikan sendiri hadiah ketika mereka selesai.
4. **Attention Control (Mengontrol Pikiran dan Emosi).** Attention Control adalah memaksimalkan perhatian pada tugas belajar. Seorang dosen dengan pembelajaran diri akan mencoba untuk memusatkan perhatian mereka pada tugasnya dan menghilangkan pikiran mereka yang berpotensi mengganggu pikiran dan emosi.
5. **Application of Learning Strategies.** Yaitu memilih dan menggunakan cara yang tepat pengolahan bahan yang akan dipelajari. Seorang dosen akan mengatur sendiri memilih strategi pembelajaran yang berbeda tergantung pada tujuan yang spesifik sesuai yang ingin mereka capai, misalnya mereka membaca sebuah artikel majalah berbeda, tergantung pada apakah mereka membacanya untuk hiburan atau belajar untuk ujian.
6. **Self-Monitoring.** Seorang dosen akan mengevaluasi secara berkala untuk melihat apa kemajuan mencapai tujuan. Seorang dosen dengan self learning akan terus memantau perkembangannya selama proses pembelajaran dengan mengubah strategi belajarnya atau tujuannya jika perlu.
7. **Self-Evaluation.** Menilai hasil akhir dari usaha individu. Seorang dosen dengan self learning akan menilai hal yang mereka pelajari cukup untuk tujuan yang telah ditetapkan.
8. **Self-Reflection.** Menentukan sejauh mana strategi belajar seseorang telah berhasil dan efisien, dan mungkin mengidentifikasi alternatif yang mungkin lebih afektif dalam situasi belajar masa depan

Selanjutnya Ormrod, Eric dan Lynley menegaskan bahwa:

*To be truly self regulating, learners must direct and monitor their learning as well as thir behavior.* In particular, self regulated learning includes the following processes, many of which clearly involve metacognition.”<sup>92</sup>

- a. Encourage students to set some of their own goals for learning and then to monitor their progress oward those goals.
- b. Give students opportunity to work without teacher direction or assistance; include independent learning activities in which study students study by themselves.
- c. Occasionally assign acivities in which student have considerable leeway regarding goals and use of time.
- d. Teach time management strategies.
- e. Provide the scaffolding students need to acquire self regulation skills.
- f. Model self regulating cognitive processes by thinking aloud while using such processes and then give students constructive feedback as they engage in similar processes.
- g. Encourage students to seek short term, focused help to evercome tempory difficulties in understanding.
- h. Consistently ask students to evaluate their own performance, and have them compare their self assesment to teacher assesment.<sup>93</sup>

Untuk menjadi benar-benar mengatur diri sendiri, peserta harus mengarahkan dan memantau pembelajaran mereka serta perilaku mereka. Khususnya, pembelajaran yang diatur sendiri mencakup proses-proses berikut, banyak di antaranya yang secara jelas melibatkan metakognisi:

---

<sup>92</sup> Ibid h. 347

<sup>93</sup> Ibid h. 347

- a. Sebuah dorongan mahasiswa untuk menetapkan beberapa tujuan mereka sendiri untuk belajar dan kemudian memonitor kemajuan mereka ke tujuan itu.
- b. Beri kesempatan kepada siswa untuk bekerja tanpa bimbingan atau bimbingan dosen; termasuk kegiatan belajar mandiri di mana belajar siswa belajar sendiri.
- c. Kadang-kadang menetapkan aktivitas dimana mahasiswa memiliki kelonggaran yang besar mengenai tujuan dan penggunaan waktu.
- d. Ajarkan strategi manajemen waktu.
- e. Menyediakan penggabungan mahasiswa perlu memperoleh keterampilan pengaturan diri.
- f. Model diri mengatur proses kognitif dengan berpikir keras saat menggunakan proses tersebut dan kemudian memberi umpan balik konstruktif kepada mahasiswa karena mereka terlibat dalam proses yang serupa
- g. Dorong mahasiswa untuk mencari bantuan jangka pendek dan terfokus untuk mengatasi kesulitan sementara dalam memahami materi.
- h. Secara konsisten meminta mahasiswa untuk mengevaluasi kinerja mereka sendiri, dan mintalah mereka membandingkan penilaian diri mereka dengan penilaian dosen.

Dengan demikian, sikap dan perilaku pada diri sendiri mengandung makna mengenali dan memperbaiki diri sendiri dalam berbagai aspek yang terkait dengan kualitas pribadi. Dengan mengenal diri sendiri, akan paham siapa diri kita, memperbaiki sikap dan perilaku pada diri sendiri akan menjadi dasar penting dalam menghargai diri sendiri serta memosisikannya secara tepat dalam hidup dan kehidupan, serta dalam konteks peran dan tugas sebagai pendidik.



Berdasarkan deskripsi konseptual di atas, maka dapat disintesis bahwa pembelajaran diri adalah usaha individu yang dilakukan secara sistematis untuk memfokuskan pikiran, perasaan, dan perilaku pada pencapaian tujuan pembelajaran yang dilakukan pada diri sendiri dengan melakukan perbaikan-perbaikan pada dirinya yang dilakukan secara sadar dan terencana, sehingga mendorong dirinya (motivasi) untuk berkembang menjadi lebih baik dengan menetapkan cara-cara yang mendukung kearah perkembangan diri secara optimal, diukur berdasarkan indikator: penilaian diri, perbaikan diri dan penguatan diri.

## **BAB III**

# **TEMUAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, berikutnya akan dikaji pembahasan terhadap hasil analisis tersebut, pembahasan akan dilakukan dengan mengkaji hubungan sebab akibat yang terjadi berdasarkan pembuktian hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini. Teori-teori ataupun hasil penelitian empirik yang telah dihasilkan oleh peneliti sebelumnya akan digunakan dalam melakukan pembahasan hasil penelitian, apakah teori atau hasil penelitian empirik tersebut mendukung atau bertentangan dengan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian serta akan disajikan pula kekurangan-kekurangan yang dimiliki dalam penelitian ini.

### **A. Deskripsi Data Hasil Penelitian**

Deskripsi data yang disajikan dalam bagian ini meliputi data variabel: Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Keyakinan Diri ( $X_2$ ), Pembelajaran Diri ( $X_3$ ), dan Kinerja Dosen ( $Y$ ). Seperti telah diuraikan dalam bab sebelumnya bahwa penelitian ini bersifat kausal yang mengkaji kompleksitas hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, dimana jenis variabel yang digunakan adalah variabel endogenous (variabel terikat), variabel intervening (variabel antara), dan variabel exogenous atau variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel endogenous yaitu kinerja dosen ( $Y$ ) dan variabel intervening adalah pembelajaran diri ( $X_3$ ) dan keyakinan diri ( $X_2$ ), sedangkan variabel exogenousnya adalah kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ).

## 1. Deskripsi Data Kinerja Dosen

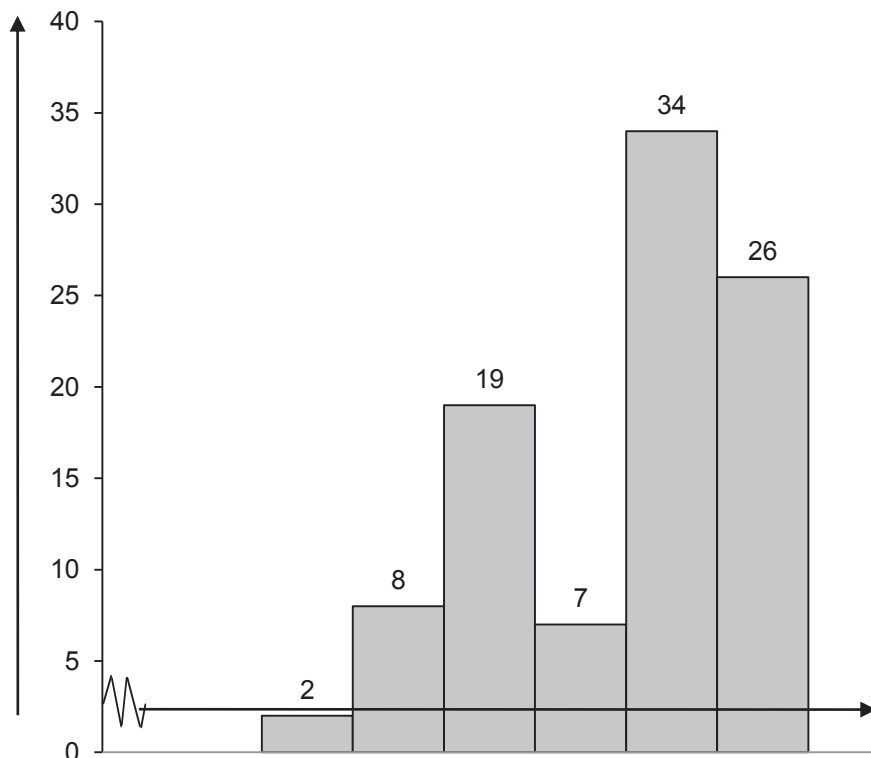
Jumlah sampel penelitian yang diteliti adalah 96 orang, masing-masing menjawab 28 butir pernyataan yang telah divalidasi sebelumnya. Dari data yang dikumpulkan di lapangan lalu diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas ditentukan menurut aturan 5-15, sehingga ditentukan enam kelas dengan nilai skor maksimum 99 dan skor minimum 47, sehingga rentang skor sebesar 52. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa instrument Kinerja Dosen mempunyai nilai rata-rata (mean) sebesar 82,22, median sebesar 85,68, modus sebesar 89,44, standar deviasi sebesar 12,59, dan varians sebesar 158,51. Pengelompokan data dapat dilihat pada tabel distribusi sebagai berikut:

**Tabel 4.1.** Distrubisi Frekuensi Kinerja Dosen

No.	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	$f_a$	$f_{kum}$	$f_r$ (%)
1.	47 - 55	46,5	55,5	2	2	2,08 %
2.	56 - 64	55,5	64,5	8	10	8,33 %
3.	65 - 73	64,5	73,5	19	29	19,79 %
4.	74 - 82	73,5	82,5	7	36	7,29 %
5.	83 - 91	82,5	91,5	34	70	35,42 %
6.	92 - 100	91,5	100,5	26	96	27,08 %
Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)				<b>96</b>		

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertical sebagai sumbu frekuensi absolute, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor perolehan instrument. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 46,5 sampai 100,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi.

Penyebaran data variabel kinerja dosen di atas secara visual dapat digambarkan dalam grafik histogram sebagai berikut:



**Gambar 4.1** Distribusi Frekuensi Kinerja Dosen

## 2. Deskripsi Data Kepemimpinan Transformasional

Jumlah sampel penelitian dan yang diteliti adalah 96 orang, masing-masing menjawab 39 butir pernyataan yang telah divalidasi sebelumnya. Dari data yang dikumpulkan di lapangan lalu diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas ditentukan sesuai aturan 5 - 15, sehingga ditentukan enam kelas dengan nilai skor maksimum 156 dan skor minimum 26, sehingga rentang skor sebesar 130.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa instrument Kepemimpinan Transformasional mempunyai nilai rata-rata (mean) sebesar 99,75, median sebesar 102,2, modus sebesar 104,15, standar deviasi sebesar 27,87, dan varians sebesar 776,95.

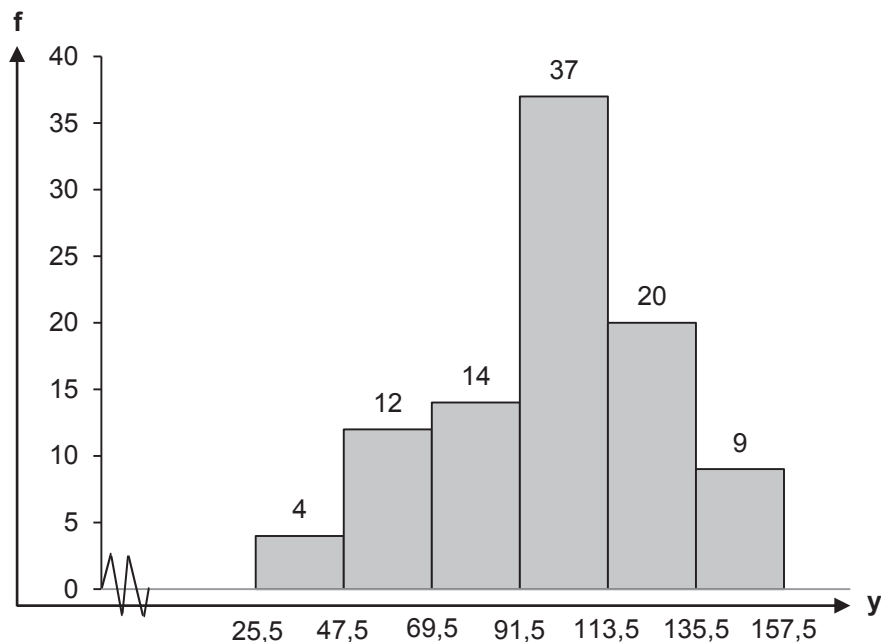
Pengelompokan data dapat dilihat pada tabel distribusi frekuensi berikut ini:

**Tabel 4.2.** Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Transformasional

No.	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	$f_a$	$f_{kum}$	$f_r$ (%)
1.	26 – 47	25,5	47,5	4	4	4,17 %
2.	48 – 69	47,5	69,5	12	16	12,50 %
3.	70 – 91	69,5	91,5	14	30	14,58 %
4.	92 – 113	91,5	113,5	37	67	38,54 %
5.	114 – 135	113,5	135,5	20	87	20,83 %
6.	136 – 157	135,5	157,5	9	96	9,38 %
Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)				<b>96</b>		

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertical sebagai sumbu frekuensi absolute, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor perolehan instrument. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 25,5 sampai 157,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi.

Penyebaran data variabel Kepemimpinan Transformasional di atas secara visual dapat digambarkan dalam histogram dibawah ini:



**Gambar 4.2** Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Transformasional

### 3. Deskripsi Data Keyakinan Diri

Jumlah sampel penelitian dan yang diteliti adalah 96 orang, masing-masing menjawab 27 butir pernyataan yang telah divalidasi sebelumnya. Dari data yang dikumpulkan di lapangan lalu diolah secara statistika ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas ditentukan sesuai aturan 5 - 15, sehingga ditentukan enam kelas dengan nilai skor maksimum 109 dan skor minimum 57, sehingga rentang skor sebesar 52. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa instrument Keyakinan Diri mempunyai nilai rata-rata (mean) sebesar 93,09, median sebesar 96,45, modus sebesar 103,45, standar deviasi sebesar 12,96, dan varians sebesar 167,96. Pengelompokan data dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

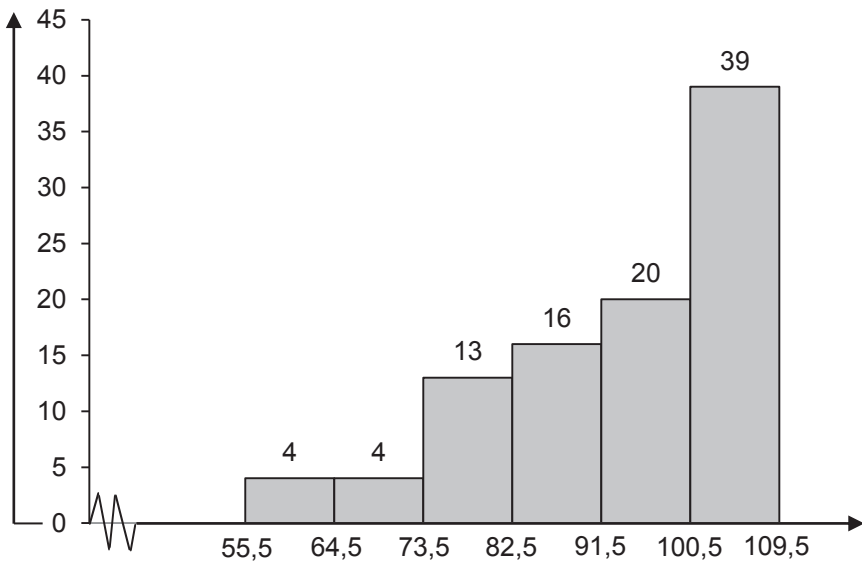
**Tabel 4.3.** Distribusi Frekuensi Skor Keyakinan Diri

No.	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	$f_a$	$f_{kum}$	$f_r$ (%)
1.	56 - 64	55,5	64,5	4	4	4,17 %
2.	65 - 73	64,5	73,5	4	8	4,17 %
3.	74 - 82	73,5	82,5	13	21	13,54 %
4.	83 - 91	82,5	91,5	16	37	16,67 %
5.	92- 100	91,5	100,5	20	57	20,83 %
6.	101 - 109	100,5	109,5	39	96	40,63 %
				<b>96</b>		

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertical sebagai sumbu frekuensi absolute, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor prolehan instrument. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 55,5 sampai 109,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi.

Penyebaran data variabel komunikasi persuasif di atas secara visual dapat digambarkan dalam bentuk grafik histogram sebagai berikut



**Gambar 4.3.** Distribusi Frekuensi Skor Keyakinan Diri

#### 4. Deskripsi Data Pembelajaran Diri

Jumlah sampel penelitian dan yang diteliti adalah 96 orang, masing-masing menjawab 30 butir pernyataan yang telah divalidasi sebelumnya. Dari data yang dikumpulkan di lapangan lalu kemudian diolah secara statistika ke dalam banyaknya kelas ditentukan sesuai aturan 5 - 15, sehingga ditentukan tujuh kelas dengan nilai skor maksimum 118 dan skor minimum 63, sehingga rentang skor sebesar 55. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa instrumen Pembelajaran Diri mempunyai nilai rata-rata (mean) sebesar 92,83, median sebesar 95,64, modus sebesar 103,98, standar deviasi sebesar 13,58, dan varians sebesar 184,48. Pengelompokan data dapat dilihat pada tabel distribusi frekuensi di bawah ini:

**Tabel 4.4.** Distribusi Frekuensi Skor Pembelajaran Diri

No.	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	$f_a$	$f_{kum}$	$f_r$ (%)
1.	63 - 70	62,5	70,5	8	8	8,33 %
2.	71 - 78	70,5	78,5	8	16	8,33 %
3.	79 - 86	78,5	86,5	17	33	17,71 %
4.	87 - 94	86,5	94,5	12	45	12,50 %
5.	95 - 102	94,5	102,5	21	66	21,88 %
6.	103 - 110	102,5	110,5	26	92	27,08 %
7.	111 - 118	110,5	118,5	4	96	4,17 %

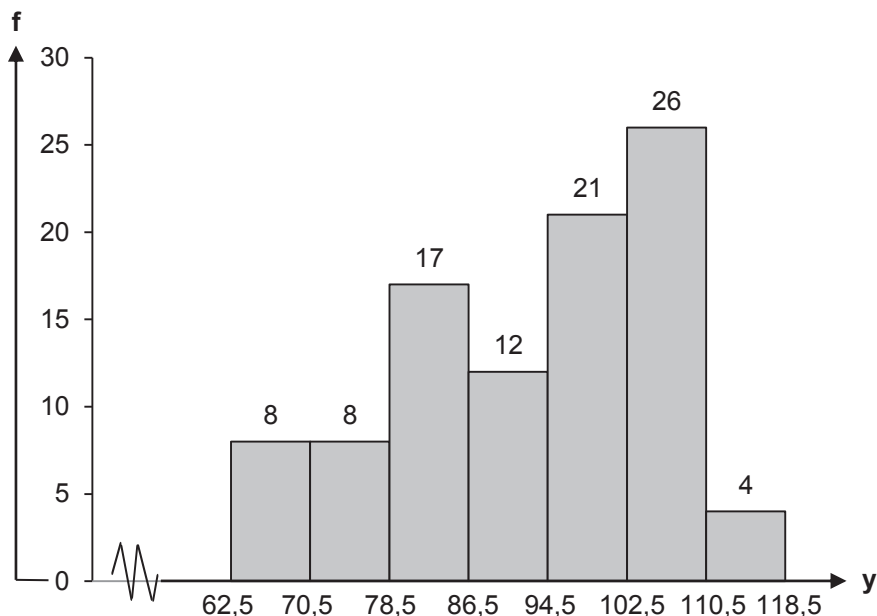
Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)

**96**

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertical sebagai sumbu frekuensi absolute, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor prolehan instrument. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 62,5 sampai 118,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi.



Penyebaran data variabel Pembelajaran Diri di atas secara visual dapat digambarkan pada gambar histogram berikut ini:



**Gambar 4.4.** Distribusi Frekuensi Skor Data Pembelajaran Diri

Rekapitulasi hasil perhitungan statistik deskriptif yang dirangkum dari kepemimpinan transformasional, keyakinan diri, pembelajaran diri dan kinerja dosen adalah tertera pada tabel berikut:

**Tabel 4.5** Rangkuman Statistik Deskriptif

	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>Keyakinan Diri</b>	<b>Pembelajaran Diri</b>	<b>Kinerja Dosen</b>
Rata-rata	99,75	93,09	92,83	82,22
Standar Error	2,809	1,465	1,412	1,332
Median	102,2	96,45	95,64	85,68
Modus	104,15	103,45	103,98	89,44
Standar Deviasi	27,87	12,96	13,58	12,59
Varians	776,95	167,96	184,48	158,51
Rentang	130	52	55	52
Terendah	26	57	63	47
Tertinggi	156	109	118	99
Jumlah Skor	9560	9022	8944	7879
Ukuran Sampel	96	96	96	96

## B. Pengujian Persyaratan Analisis

Sifat dari penelitian ini tergolong penelitian yang bersifat kausal. Data diperoleh dari kuisioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Namun demikian, sebelum data tersebut digunakan untuk menguji hubungan antar variabel sesuai dengan jalur yang telah dibangun, data tersebut harus memenuhi persyaratan. Beberapa asumsi yang harus dipenuhi dalam melakukan analisis jalur adalah normalitas galat taksiran regresi sederhana dan linearitas regresi sederhana dari setiap jalur yang dikonstruksikan. Untuk memenuhi asumsi normalitas dan linearitas tersebut, dilakukan pengujiannya sebagai berikut:

### 1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui apakah sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Normalitas yang dimaksud adalah normalitas sebaran residu (galat taksiran regresi sederhana) untuk setiap jalur yang dibangun berdasarkan variabel terikatnya. Pengujian persyaratan normalitas dilakukan dengan melakukan teknik uji *liliefors*. Kreteria pengujian terima  $H_0$  menyatakan bahwa skor berdistribusi normal adalah jika  $L_{hitung}$  lebih kecil dibandingkan dengan  $L_{tabel}$ . Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa  $|F(Z_i) - S(Z_i)|$  maksimum yang disimpulkan dengan  $L_{tabel}$ , batas penolakan  $H_0$  yang tertera pada tabel *liliefors*. Dari hasil perhitungan uji normalitas diperoleh hasilnya sebagai berikut:

#### a. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi $Y_4$ atas $X_1$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $L_{hitung} = 0,085$  nilai ini lebih kecil dari nilai  $L_{tabel}$  ( $n = 96$  ;  $\alpha = 0,05$ ) sebesar 0,090. Mengingat nilai  $L_{hitung}$  lebih kecil dari  $L_{tabel}$  maka sebaran data Kinerja Dosen atas Kepemimpinan Transformasional cenderung membentuk kurva normal.

#### b. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi $Y$ atas $X_2$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $L_{hitung} = 0,085$  nilai ini lebih kecil dari nilai  $L_{tabel}$  ( $n = 96$  ;  $\alpha = 0,05$ ) sebesar 0,090. Mengingat nilai  $L_{hitung}$  lebih kecil dari  $L_{tabel}$  maka sebaran data Kinerja Dosen atas Keyakinan Diri cenderung membentuk kurva normal.

**c. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi Y atas  $X_3$**

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $L_{hitung} = 0,086$  nilai ini lebih kecil dari nilai  $L_{tabel}$  ( $n=96$  ;  $\alpha = 0,05$ ) sebesar  $0,090$ . Mengingat nilai  $L_{hitung}$  lebih kecil dari  $L_{tabel}$  maka sebaran data Kinerja Dosen atas Pembelajaran Diri cenderung membentuk kurva normal.

**d. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi  $X_3$  atas  $X_1$**

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $L_{hitung} = 0,069$  nilai ini lebih kecil dari nilai  $L_{tabel}$  ( $n=96$ ;  $\alpha = 0,05$ ) sebesar  $0,090$ . Mengingat nilai  $L_{hitung}$  lebih kecil dari  $L_{tabel}$  maka sebaran data Pembelajaran Diri atas Kepemimpinan Transformasional cenderung membentuk kurva normal.

**e. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi  $X_3$  atas  $X_2$**

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $L_{hitung} = 0,088$  nilai ini lebih kecil dari nilai  $L_{tabel}$  ( $n=96$ ;  $\alpha = 0,05$ ) sebesar  $0,090$ . Mengingat nilai  $L_{hitung}$  lebih kecil dari  $L_{tabel}$  maka sebaran data Pembelajaran Diri atas Keyakinan Diri cenderung membentuk kurva normal.

**f. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi  $X_2$  atas  $X_1$**

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $L_{hitung} = 0,089$  nilai ini lebih kecil dari nilai  $L_{tabel}$  ( $n=96$ ;  $\alpha = 0,05$ ) sebesar  $0,090$ . Mengingat nilai  $L_{hitung}$  lebih kecil dari  $L_{tabel}$  maka sebaran data Keyakinan Diri atas Kepemimpinan Transformasional cenderung membentuk kurva normal.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis nol ( $H_0$ ) yang dinyatakan bahwa sample berasal dari populasi berdistribusi normal tidak dapat ditolak, artinya seluruh sampel yang sudah terseleksi berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Rekapitulasi perhitungan pengujian normalitas tertera pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.6.** Hasil Uji Normalitas

Galat Taksiran Regresi	N	L <sub>hitung</sub>	L <sub>tabel</sub>		Keterangan
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
Y atas X <sub>1</sub>	96	0,085	0,090	0,105	Normal
Y atas X <sub>2</sub>	96	0,085	0,090	0,105	Normal
Y atas X <sub>3</sub>	96	0,086	0,090	0,105	Normal
X <sub>3</sub> atas X <sub>1</sub>	96	0,069	0,090	0,105	Normal
X <sub>3</sub> atas X <sub>2</sub>	96	0,088	0,090	0,105	Normal
X <sub>2</sub> atas X <sub>1</sub>	96	0,089	0,090	0,105	Normal

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)

Berdasarkan harga-harga  $L_{hitung}$  dan  $L_{tabel}$  di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pasangan semua data dari instrumen baik kinerja dosen atas Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Dosen atas Keyakinan Diri, Kinerja Dosen atas Pembelajaran Diri, Pembelajaran Diri atas Kepemimpinan Transformasional, Pembelajaran Diri atas Keyakinan Diri dan Keyakinan Diri atas Kepemimpinan Transformasional berasal dari sampel yang berdistribusi normal. Dengan demikian, maka asumsi normalitas data telah terpenuhi sehingga pengujian hipotesis dapat dilakukan.

### 1. Uji Linearitas dan Signifikansi Regresi

Pengujian hipotesis penelitian dilaksanakan dengan menggunakan teknik analisis regresi dan korelasi. Analisis regresi digunakan untuk memprediksi model hubungan sedangkan analisis korelasi digunakan untuk mengetahui kadar pengaruh antar variabel penelitian.

Pada tahap permulaan pengujian hipotesis adalah menyatakan pengaruh antara masing-masing variabel bebas (eksogen) dengan variabel (endogen) dalam bentuk persamaan regresi sederhana. Persamaan tersebut ditetapkan dengan menggunakan data hasil pengukuran yang berupa pasangan variabel eksogen dengan variabel endogen sedemikian rupa sehingga model persamaan regresi merupakan bentuk hubungan yang paling cocok.

Sebelum menggunakan persamaan regresi dalam rangka mengambil kesimpulan dalam pengujian hipotesis, model regresi yang diperoleh diuji signifikansi dan kelinearannya dengan menggunakan uji F dalam tabel ANAVA.. Kriteria pengujian signifikansi dan linieritas model regresi ditetapkan sebagai berikut:

Regresi Linier : Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada baris tuna cocok

Regresi Signifikan : Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada baris regresi

Pada tahap selanjutnya adalah melakukan analisis korelasional dengan meninjau kadar dan signifikansi hubungan antara pasangan variabel eksogen dengan variabel endogen.

Uji linearitas dan signifikansi regresi dilakukan melalui uji regresi univarian, yaitu uji linearitas dan signifikansi koefisien regresi berdasarkan jalur yang telah dikonstruksikan. Uji regresi dimaksudkan untuk melihat persamaan regresi pasangan variabel yang diteliti secara individual dengan asumsi bahwa jika secara individual semua pasangan memperlihatkan gejala-gejala pergerakan yang sama, maka hal itu juga akan terjadi jika dilakukan secara keseluruhan. Analisis regresi masing-masing pasangan variabel tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

#### **a. Uji Linearitas Regresi dan Signifikansi Persamaan Regresi Kinerja Dosen (Y) atas Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)**

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara Kinerja Dosen dengan Kepemimpinan Transformasional diperoleh konstanta regresi  $a = 70,790$  dan koefisien regresi  $b_1 = 0,113$

**Tabel 4.7.** Hasil Perhitungan Untuk Penyusunan Model Persamaan Regresi Antara Y dengan  $X_1$  dengan Menggunakan SPSS Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	70.790	4.904		14.436	.000
X1	.113	.047	.239	2.386	.019

a. Dependent Variable: X4

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka bentuk hubungan variable Kinerja Dosen dengan variable Kepemimpinan Transformasional dapat ditunjukkan melalui model persamaan regresi sebagai berikut:  $\hat{Y} = 70,790 + 0,113 X_1$ .

Selanjutnya, sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui apakah model persamaan regresi tersebut signifikan dan dapat digunakan untuk mengambil kesimpulan maka selanjutnya dilakukan pengujian linearitas persamaan regresi dan pengujian keberartian persamaan regresi atau uji signifikansi dengan menggunakan uji fisher (uji F) yang terdiri dari uji F regresi dan uji F tuna cocok. Uji F regresi digunakan untuk menguji tingkat keberartian (signifikansi) model regresi dan uji F tuna cocok digunakan untuk menguji linearitas model regresi. Hasil pengujian untuk kedua jenis uji F tersebut disajikan dalam bentuk rangkuman tabel ANAVA sebagai berikut.

**Tabel 4.8** Hasil Uji Signifikan dan Linearitas Persamaan Regresi

$$\hat{Y} = 70,790 + 0,113 X_1$$

Sumber Varians	Dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	F <sub>hitung</sub>	F <sub>table</sub>	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	96	662831,000				
Regresi a	1	646652,510	646652,510	5,694**	3,942	6,912
Regresi b/a	1	924,0629111	924,063			
Residu	94	15254,427	162,281			
Tuna cocok	55	10066,533	183,028	1,376 <sup>ns</sup>	1,656	2,051
Galat	39	5187,894	133,023			

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)

Keterangan :

\*\* : Sangat signifikan

<sup>ns</sup> : Non signifikan (regresi linier)

dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kuadrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi  $\hat{Y} = 70,790 + 0,113 X_1$ . Model persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa untuk setiap kenaikan atau penurunan satu unit skor Kepemimpinan Transformatif (X<sub>1</sub>) akan diikuti dengan kenaikan atau penurunan skor Kinerja Dosen (Y) sebesar 0,113 pada konstanta 70,790.

Berdasarkan keterangan yang ada pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa uji linieritas regresi mempunyai  $F_{hitung} (1,376) < F_{tabel} (1,656)$  pada  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka persamaan regresi dinyatakan memiliki hubungan yang linier dimana sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linier dapat diterima. Hal ini menegaskan pula bahwa persamaan regresi di atas bersifat linear.

Sementara, untuk uji signifikansi mempunyai nilai  $F_{hitung}$  (5,694) >  $F_{tabel}$  (3,942) pada  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  hal ini berarti bahwa model persamaan regresi  $\hat{Y} = 70,790 + 0,113 X_1$  adalah signifikan. Dengan demikian, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa model persamaan regresi  $\hat{Y} = 70,790 + 0,113 X_1$  adalah signifikan dan linear.

**b. Uji Linearitas Regresi dan Signifikansi Persamaan Kinerja Dosen (Y) atas Keyakinan Diri (X<sub>2</sub>)**

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara Kinerja Dosen dengan Keyakinan Diri diperoleh konstanta regresi  $a = 56,119$  dan koefisien regresi  $b_2 = 0,276$ .

**Tabel 4.9.** Hasil Perhitungan Untuk Penyusunan Model Persamaan Regresi Antara Y dengan X<sub>2</sub> dengan Menggunakan SPSS

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	56.119	8.493		6.608	.000
X2	.276	.089	.304	3.091	.003

a. Dependent Variable: X4

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka bentuk hubungan variable Kinerja Dosen dengan variable Keyakinan Diri dapat ditunjukkan melalui model persamaan regresi sebagai berikut:  
 $\hat{Y} = 56,119 + 0,276 X_2$

Selanjutnya, sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui apakah model persamaan regresi tersebut signifikan dan dapat digunakan untuk mengambil kesimpulan maka selanjutnya dilakukan pengujian linearitas persamaan regresi dan pengujian keberartian persamaan regresi atau uji signifikansi dengan menggunakan uji fisher (uji F) yang terdiri dari uji F regresi dan uji F tuna cocok.



Uji F regresi digunakan untuk menguji tingkat keberartian (signifikansi) model regresi dan uji F tuna cocok digunakan untuk menguji linearitas model regresi. Hasil pengujian untuk kedua jenis uji F tersebut disajikan dalam bentuk rangkuman tabel ANAVA sebagai berikut:

**Tabel 4.10** Hasil Uji Signifikansi dan Linearitas Persamaan Regresi  
 $\hat{Y} = 56,119 + 0,276 X_2$

Sumber Varians	Dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	F <sub>hitung</sub>	F <sub>table</sub>	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	96	662831,000				
Regresi a	1	646652,510	646652,510	9,555**	3,942	6,912
Regresi b/a	1	1492,727553	1492,728			
Residu	94	14685,762	156,232			
Tuna cocok	33	5499,859	166,662	1,107 <sup>ns</sup>	1,627	1,990
Galat	61	9185,903	150,589			

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)

Keterangan :

\*\* : Sangat signifikan

<sup>ns</sup> : Non signifikan (regresi linier)

dk : Derajat Kebebasan

JK : Jumlah Kuadrat

RJK : Rata-rata Jumlah Kuadrat

Persamaan regresi  $\hat{Y} = 56,119 + 0,276 X_2$ . Model persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa untuk setiap kenaikan atau penurunan satu unit skor Keyakinan Diri ( $X_2$ ) akan diikuti dengan kenaikan atau penurunan skor Kinerja Dosen (Y) sebesar 0,276 pada konstanta 56,119.

Berdasarkan keterangan yang ada pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa uji linieritas regresi mempunyai  $F_{hitung} (1,107) < F_{tabel} (1,627)$  pada  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka persamaan regresi dinyatakan memiliki hubungan yang linier dimana sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linier dapat diterima. Hal ini menegaskan bahwa persamaan regresi di atas bersifat linear. Sementara, untuk uji signifikansi mempunyai nilai  $F_{hitung} (9,555) > F_{tabel} (3,942)$  pada  $\alpha = 0,05$ . Hal ini berarti bahwa model persamaan regresi  $\hat{Y} = 56,119 + 0,276 X_2$  adalah signifikan. Dengan demikian, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa model persamaan regresi  $\hat{Y} = 56,119 + 0,276 X_2$  adalah signifikan dan memiliki hubungan yang linear.

**c. Uji Linearitas Regresi dan Signifikansi Persamaan Regresi Kinerja Dosen (Y) atas Pembelajaran Diri (X<sub>3</sub>)**

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara Kinerja Dosen dengan Pembelajaran Diri diperoleh konstanta regresi  $a = 58,213$  dan koefisien regresi  $b_3 = 0,256$ .

**Tabel 4.11.** Hasil Perhitungan Untuk Penyusunan Model Persamaan Regresi Antara Y dengan X<sub>3</sub> dengan Menggunakan SPSS

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	58.213	8.817		6.602	.000
X3	.256	.094	.272	2.735	.007

a. Dependent Variable: X4

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka bentuk hubungan variable Kinerja Dosen dengan variable Pembelajaran Diri dapat ditunjukkan melalui model persamaan regresi sebagai berikut:  $\hat{Y} = 58,213 + 0,256 X_3$ .

Selanjutnya, sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui apakah model persamaan regresi tersebut signifikan dan dapat digunakan untuk mengambil

kesimpulan maka selanjutnya dilakukan pengujian linearitas persamaan regresi dan pengujian keberartian persamaan regresi atau uji signifikansi dengan menggunakan uji fisher (uji F) yang terdiri dari uji F regresi dan uji F tuna cocok. Uji F regresi digunakan untuk menguji tingkat keberartian (signifikansi) model regresi dan uji F tuna cocok digunakan untuk menguji linearitas model regresi. Hasil pengujian untuk kedua jenis uji F tersebut disajikan dalam bentuk rangkuman tabel ANAVA sebagai berikut.

**Tabel 4.12** Hasil Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi  
 $\hat{Y} = 58,213 + 0,256 X_3$

Sumber Varians	Dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	F hitung	F table	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	96	662831,000				
Regresi a	1	646652,510	646652,510	7,483**	3,942	6,912
Regresi b/a	1	1192,885783	1192,886			
Residu	94	14985,604	159,421			
Tuna cocok	38	8265,337	217,509	1,613 <sup>ns</sup>	1,617	1,976
Galat	56	6720,267	120,005			

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)

Keterangan :

\*\* : Sangat signifikan

<sup>ns</sup> : Non signifikan (regresi linier)

dk : Derajat Kebebasan

JK : Jumlah Kuadrat

RJK : Rata-rata Jumlah Kuadrat

Persamaan regresi  $\hat{Y} = 58,213 + 0,256 X_3$ . Model persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa untuk setiap kenaikan atau penurunan satu unit skor Pembelajaran Diri ( $X_3$ ) akan diikuti dengan kenaikan atau penurunan skor Kinerja Dosen ( $Y$ ) sebesar 0,256 pada konstanta 58,213.

Berdasarkan keterangan yang ada pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa uji linieritas regresi mempunyai  $F_{hitung} (1,613) < F_{tabel} (1,617)$  pada  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka persamaan regresi dinyatakan memiliki hubungan yang linier dimana sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linier dapat diterima. Hal ini menegaskan pula bahwa persamaan regresi di atas bersifat linear. Sementara, untuk uji signifikansi mempunyai nilai  $F_{hitung} (7,483) > F_{tabel} (3,942)$  pada  $\alpha = 0,05$  Hal ini berarti bahwa model persamaan regresi  $\hat{Y} = 58,213 + 0,256 X_3$  adalah signifikan. Dengan demikian, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa model persamaan regresi  $\hat{Y} = 58,213 + 0,256 X_3$  adalah signifikan adalah signifikan dan linear.

**d. Uji Linearitas Regresi dan Signifikansi Persamaan Regresi Pembelajaran Diri ( $X_3$ ) atas Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )**

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara Pembelajaran Diri dengan Kepemimpinan Transformasional diperoleh konstanta regresi  $a = 79,434$  dan koefisien regresi  $b_1 = 0,138$ .

Tabel 4.13. Hasil Perhitungan Untuk Penyusunan Model Persamaan Regresi Antara  $X_3$  dengan  $X_1$  dengan Menggunakan SPSS Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	79.434	5.149		15.427	.000
X1	.138	.050	.274	2.766	.007

a. Dependent Variable: X3

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka bentuk hubungan variable Pembelajaran Diri dengan variable Kepemimpinan Transformasional dapat ditunjukkan melalui model persamaan regresi sebagai berikut:  $X_3 = 79,434 + 0,138 X_1$ .

Selanjutnya, sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui apakah model persamaan regresi tersebut signifikan dan dapat digunakan untuk mengambil kesimpulan maka selanjutnya dilakukan pengujian linearitas persamaan regresi dan pengujian keberartian persamaan regresi atau uji signifikansi dengan menggunakan uji fisher (uji F) yang terdiri dari uji F regresi dan uji F tuna cocok.

Uji F regresi digunakan untuk menguji tingkat keberartian (signifikansi) model regresi dan uji F tuna cocok digunakan untuk menguji linearitas model regresi. Hasil pengujian untuk kedua jenis uji F tersebut disajikan dalam bentuk rangkuman tabel ANAVA sebagai berikut:

**Tabel 4.14** Hasil Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi  
 $X_3 = 79,434 + 0,138 X_1$

Sumber Varians	Dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	F hitung	F table	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	96	851470,000				
Regresi a	1	833282,667	833282,667	7,651**	3,942	6,912
Regresi b/a	1	1368,872054	1368,872			
Residu	94	16818,461	178,920			
Tuna cocok	55	8644,885	157,180	0,750 <sup>ns</sup>	1,656	2,051
Galat	39	8173,576	209,579			

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)

Keterangan :

\*\* : Sangat signifikan

<sup>ns</sup> : Non signifikan (regresi linier)

dk : Derajat Kebebasan

JK : Jumlah Kuadrat

RJK : Rata-rata Jumlah Kuadrat

Persamaan regresi  $X_3 = 79,434 + 0,138 X_1$ . Model persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa untuk setiap kenaikan atau penurunan satu unit skor Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) akan diikuti dengan kenaikan atau penurunan skor Pembelajaran Diri ( $X_2$ ) sebesar 0,138 pada konstanta 79,434.

Berdasarkan keterangan yang ada pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa uji linieritas regresi mempunyai  $F_{hitung} (0,750) < F_{tabel} (1,656)$  pada  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka persamaan regresi dinyatakan memiliki hubungan yang linier. Karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka persamaan regresi dinyatakan memiliki hubungan yang linier dimana sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linier dapat diterima. Hal ditegaskan bahwa persamaan regresi di atas bersifat linear. Sementara, untuk uji signifikansi mempunyai nilai  $F_{hitung} (7,651) > F_{tabel} (3,942)$  pada  $\alpha = 0,05$ . Hal ini berarti bahwa model persamaan regresi  $X_3 = 79,434 + 0,138 X_1$  adalah signifikan. Dengan demikian, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa model persamaan regresi  $X_3 = 79,434 + 0,138 X_1$  adalah signifikan dan memiliki hubungan yang linear.

#### **e. Uji Linearitas Regresi dan Signifikansi Persamaan Regresi Pembelajaran Diri ( $X_3$ ) atas Keyakinan Diri ( $X_2$ )**

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara Pembelajaran Diri dengan Keyakinan Diri diperoleh konstanta regresi  $a = 48,591$  dan koefisien regresi  $b_3 = 0,474$ .

**Tabel 4.15.** Hasil Perhitungan Untuk Penyusunan Model Persamaan Regresi Antara  $X_3$  dengan  $X_2$  dengan Menggunakan SPSS

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	48.591	8.228		5.906	.000
X2	.474	.087	.492	5.480	.000

a. Dependent Variable:  $X_3$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka bentuk hubungan variable Pembelajaran Diri dengan variable Keyakinan Diri dapat ditunjukkan melalui model persamaan regresi sebagai berikut:  
 $X_3 = 48,591 + 0,474 X_2$ .

Selanjutnya, sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui apakah model persamaan regresi tersebut signifikan dan dapat digunakan untuk mengambil kesimpulan maka selanjutnya dilakukan pengujian linearitas persamaan regresi dan pengujian keberartian persamaan regresi atau uji signifikansi dengan menggunakan uji fisher (uji F) yang terdiri dari uji F regresi dan uji F tuna cocok.

Uji F regresi digunakan untuk menguji tingkat keberartian (signifikansi) model regresi dan uji F tuna cocok digunakan untuk menguji linearitas model regresi. Hasil pengujian untuk kedua jenis uji F tersebut disajikan dalam bentuk rangkuman tabel ANAVA sebagai berikut:

**Tabel 4.16** Hasil Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi

$$X_3 = 48,591 + 0,474 X_2$$

Sumber Varians	Dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	96	851470,000				
Regresi a	1	833282,667	833282,667	30,028**	3,942	6,912
Regresi b/a	1	4403,25267	4403,253			
Residu	94	13784,081	146,639			
Tuna cocok	33	5912,109	179,155	1,388 <sup>ns</sup>	1,627	1,990
Galat	61	7871,972	129,049			

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)

Keterangan :

\*\* : Sangat signifikan

<sup>ns</sup> : Non signifikan (regresi linier)

dk : Derajat Kebebasan

JK : Jumlah Kuadrat

RJK : Rata-rata Jumlah Kuadrat

Persamaan regresi  $X_3 = 48,591 + 0,474 X_2$ . Model persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa untuk setiap kenaikan atau penurunan satu unit skor Keyakinan Diri ( $X_2$ ) akan diikuti dengan kenaikan atau penurunan skor Pembelajaran Diri ( $X_3$ ) sebesar 0,474 pada konstanta 48,591.

Berdasarkan keterangan yang ada pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa uji linieritas regresi mempunyai  $F_{hitung} (1,388) < F_{tabel} (1,627)$  pada  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka persamaan regresi dinyatakan memiliki hubungan yang linier. Karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka persamaan regresi dinyatakan memiliki hubungan yang linier dimana sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linier dapat diterima.



Hal ini menegaskan pula bahwa persamaan regresi di atas bersifat linear. Sementara, untuk uji signifikansi mempunyai nilai  $F_{hitung} (30,028) > F_{tabel} (3,942)$  pada  $\alpha = 0,05$ . Hal ini berarti bahwa model persamaan regresi  $X_3 = 48,591 + 0,474 X_2$  adalah signifikan. Dengan demikian, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa model persamaan regresi  $X_3 = 48,591 + 0,474 X_2$  adalah signifikan dan memiliki hubungan yang linear.

**f. Uji Linearitas Regresi dan Signifikansi Persamaan Regresi Keyakinan Diri ( $X_2$ ) atas Kepemimpinan Transformatif ( $X_1$ )**

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara Keyakinan Diri dengan Kepemimpinan Transformatif diperoleh konstanta regresi  $a = 80,102$  dan koefisien regresi  $b_1 = 0,139$ .

**Tabel 4.17.** Hasil Perhitungan Untuk Penyusunan Model Persamaan Regresi Antara  $X_2$  dengan  $X_1$  dengan Menggunakan SPSS

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	80.102	5.352		14.965	.000
X1	.139	.052	.267	2.689	.008

a. Dependent Variable: X2

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka bentuk hubungan variable Keyakinan Diri dengan variable Kepemimpinan Transformatif dapat ditunjukkan melalui model persamaan regresi sebagai berikut:  $X_2 = 80,102 + 0,139 X_1$ .

Selanjutnya, sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui apakah model persamaan regresi tersebut signifikan dan dapat digunakan untuk mengambil kesimpulan maka selanjutnya dilakukan pengujian linearitas persamaan regresi dan pengujian keberartian persamaan regresi atau uji signifikansi dengan menggunakan uji fisher (uji F) yang terdiri dari uji F regresi dan uji F tuna cocok.

Uji F regresi digunakan untuk menguji tingkat keberartian (signifikansi) model regresi dan uji F tuna cocok digunakan untuk menguji linearitas model regresi. Hasil pengujian untuk kedua jenis uji F tersebut disajikan dalam bentuk rangkuman tabel ANAVA sebagai berikut:

**Tabel 4.18** Hasil Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi

$$X_2 = 80,102 + 0,139 X_1$$

Sumber Varians	Dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	F <sub>hitung</sub>	F <sub>table</sub>	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	96	867452,000				
Regresi a	1	847880,042	847880,042	7,230**	3,942	6,912
Regresi b/a	1	1397,84453	1397,845			
Residu	94	18174,114	193,342			
Tuna cocok	55	10143,144	184,421	0,896 <sup>ns</sup>	1,656	2,051
Galat	39	8030,97	205,922			

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)

Keterangan:

\*\* : Sangat signifikan

<sup>ns</sup> : Non signifikan (regresi linier)

dk : Derajat Kebebasan

JK : Jumlah Kuadrat

RJK : Rata-rata Jumlah Kuadrat

Persamaan regresi  $X_2 = 80,102 + 0,139 X_1$ . Model persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa untuk setiap kenaikan atau penurunan satu unit skor Kepemimpinan Transformatif (X<sub>1</sub>) akan diikuti dengan kenaikan atau penurunan skor Keyakinan Diri (X<sub>2</sub>) sebesar 0,139 pada konstanta 80,102.

Berdasarkan keterangan yang ada pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa uji linieritas regresi mempunyai  $F_{hitung} (0,896) < F_{tabel} (1,656)$  pada  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka persamaan regresi dinyatakan memiliki hubungan yang linier. Karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka persamaan regresi dinyatakan memiliki hubungan yang linier dimana sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linier dapat diterima. Hal ini ditegaskan pula bahwa persamaan regresi di atas bersifat linear. Sementara, untuk uji signifikansi mempunyai nilai  $F_{hitung} (7,230) > F_{tabel} (3,942)$  pada  $\alpha = 0,05$ . Hal ini berarti bahwa model persamaan regresi  $X_2 = 80,102 + 0,139 X_1$  adalah signifikan. Dengan demikian, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa model persamaan regresi  $X_2 = 80,102 + 0,139 X_1$  adalah signifikan dan memiliki hubungan yang linear.

Dari seluruh hasil uji linieritas dan signifikansi regresi dirangkum pada tabel berikut:

Keterangan:

**Tabel 4.19** Hasil Uji Linieritas dan Uji Signifikansi Regresi

Reg	Persamaan	Uji Signifikansi		Uji Linieritas		Kesimpulan
		F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub> $\alpha = 0,05$	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub> $\alpha = 0,05$	
Y atas X <sub>1</sub>	$\hat{Y} = 70,790 + 0,113 X_1$	5,694*	3,942	1,376 <sub>ns</sub>	1,656	sangat signifikan/ regresi linier
Y atas X <sub>2</sub>	$\hat{Y} = 56,119 + 0,276 X_2$	9,555*	3,942	1,107 <sub>ns</sub>	1,627	sangat signifikan/ regresi linier
Y atas X <sub>3</sub>	$\hat{Y} = 58,213 + 0,256 X_3$	7,483*	3,942	1,613 <sub>ns</sub>	1,617	sangat signifikan/ regresi linier
X <sub>3</sub> atas X <sub>1</sub>	$\hat{X}_3 = 79,434 + 0,138 X_1$	7,651*	3,942	0,750 <sub>ns</sub>	1,656	sangat signifikan/ regresi linier
X <sub>3</sub> atas X <sub>2</sub>	$\hat{X}_3 = 48,591 + 0,474 X_2$	30,028**	3,942	1,388 <sub>ns</sub>	1,627	sangat signifikan/ regresi linier
X <sub>2</sub> atas X <sub>1</sub>	$\hat{X}_2 = 80,102 + 0,139 X_1$	7,230*	3,942	0,896 <sub>ns</sub>	1,656	sangat signifikan/ regresi linier

Sumber Data: Hasil Olahan Data (2018)

Keterangan:

\*\* : Sangat signifikan

<sub>ns</sub> : Non signifikan (regresi linier)

### C. Pengujian Hipotesis

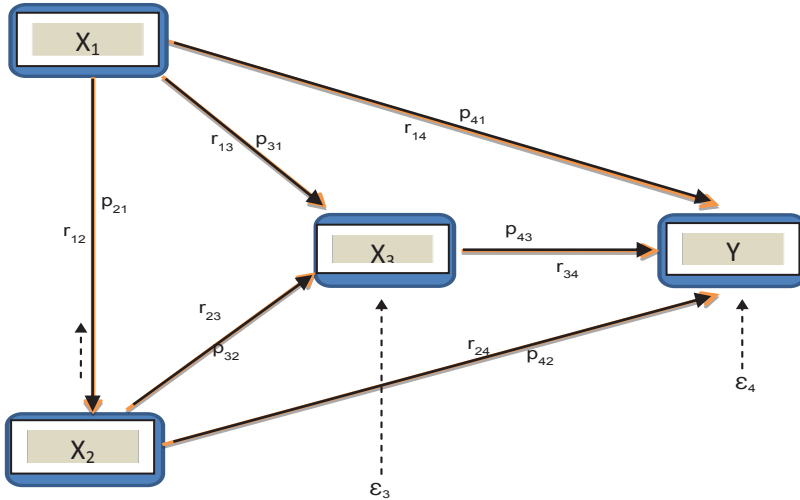
Berdasarkan teori dan konstruk yang dibangun telah menguatkan peneliti merumuskan hipotesis penelitian ( $H_1$ ). Untuk kepentingan pengujiannya secara statistik perlu dirumuskan hipotesis statistik ( $H_0$ ). Pada dasarnya hipotesis yang diuji (diterima atau ditolak) adalah hipotesis statistik. Sehingga apabila hasil pengujian menyatakan menerima  $H_0$ , maka melalui silogisme disjunktif tidak menerima  $H_1$ . Namun jika menolak  $H_0$  maka melalui silogisme alternatif akan menerima  $H_1$ .

Penelitian ini bersifat menerangkan atau menggambarkan fenomena tentang keterkaitan antara variabel yang saling mempengaruhi (kausal) dalam dipaparkan sejumlah proses yang dilalui berkaitan dengan ketentuan teknik analisis jalur (*path analysis*). Langkah-langkah yang dilakukan dalam penetapan koefisiensi jalur dan pengujiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Menghitung koefisien korelasi antar variabel dalam struktur jalur pengaruh, dan invers dari matriks korelasi antar variabel.
- 2) Menentukan sub-struktur dalam model struktur dan dilanjutkan dengan perhitungan matriks korelasi antar variabel-variabel eksogen dan koefisiensi jalur pada sub struktur.
- 3) Perhitungan koefisien jalur dilakukan dengan menggunakan rumus.
- 4) Menentukan koefisien determinasi pada struktur yang bersangkutan.
- 5) Menentukan pengaruh variabel lain selain variabel yang sedang dipelajari atau faktor lainnya (koefisien residu).
- 6) Pengujian koefisien jalur pada sub-struktur yang bersangkutan, meliputi uji keseluruhan model dan uji individu.
- 7) Melakukan perhitungan uji pengaruh langsung antar variabel eksogen terhadap variabel endogen atau antar variabel endogen.
- 8) Interpretasi dan pembahasan.

## 1. Penghitungan Koefisien Jalur

Proses penghitungan analisis diawali dengan penegasan kerangka pikir analisis (konstelasi) berdasarkan struktur jalur pengaruh yang dibangun dalam penelitian ini, yaitu:



**Gambar 4.5.** Struktur Jalur Pengaruh Antar Variabel Penelitian Yang Dihipotesiskan

Keterangan:

- $X_1$  : Kepemimpinan Transformasional
- $X_2$  : Keyakinan Diri
- $X_3$  : Pembelajaran Diri
- $X_4$  : Kinerja Dosen
- $\rho$  : Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)
- $\epsilon$  : Error atau faktor lain (variabel lain)

Model struktur pada gambar 4.5 selanjutnya dianalisis berdasarkan sub-struktur 1 ( $X_1$  terhadap  $X_2$ ), sub-struktur 2 ( $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $X_3$ ) dan sub-struktur 3 ( $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap  $Y$ ). Dari hasil analisa pada bagian terdahulu dan proses perhitungan yang dilakukan, diperoleh matriks koefisien antar variabel yang dijadikan dasar perhitungan analisis dapat di rangkum sebagai berikut:

**Tabel 4.20.** Matriks Koefisien Korelasi Sederhana Antar Variabel

Rij	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
X <sub>1</sub>	1,0000	0,2670	0,2740	0,2390
X <sub>2</sub>	0,2670	1,0000	0,4920	0,3040
X <sub>3</sub>	0,2740	0,4920	1,0000	0,2720
X <sub>4</sub>	0,2390	0,3040	0,2720	1,0000

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)

Dari tabel 4.20 dapat terlihat bahwa korelasi antara Kepemimpinan Transformasional dengan Keyakinan Diri sebesar 0,2670. Korelasi antara Kepemimpinan Transformasional dengan Pembelajaran Diri sebesar 0,2740. Korelasi antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Dosen sebesar 0,2390. Korelasi antara Keyakinan Diri dengan Pembelajaran Diri sebesar 0,4920. Korelasi antara Keyakinan Diri dengan Kinerja Dosen sebesar 0,3040. Korelasi antara Pembelajaran Diri dengan Kinerja Dosen sebesar 0,2720.

#### **a. Koefisien Jalur Pada Sub-struktur 1**

Sub-struktur 1 terdiri dari 3 variabel yaitu variabel Pembelajaran Diri (X<sub>3</sub>) sebagai variabel endogen dan variabel eksogennya adalah Keyakinan Diri (X<sub>2</sub>) dan Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>). Selanjutnya bentuk jalur pengaruh tersebut melahirkan suatu persamaan struktur prediktif dengan formulasi:  $X_3 = \rho_{31}X_1 + \rho_{32}X_2 + \rho_{3\varepsilon}$ . Hasil perhitungan secara matriks nilai koefisien jalur  $\rho_{31} = 0,154$  dan  $\rho_{32} = 0,451$ . Dengan demikian bentuk persamaan struktur prediktif menjadi  $X_3 = 0,154X_1 + (0,451) X_2 + \rho_{3\varepsilon}$ . Linier dengan menggunakan SPSS 16.0 yang dapat dilihat pada pada tabel 4.21 berikut:

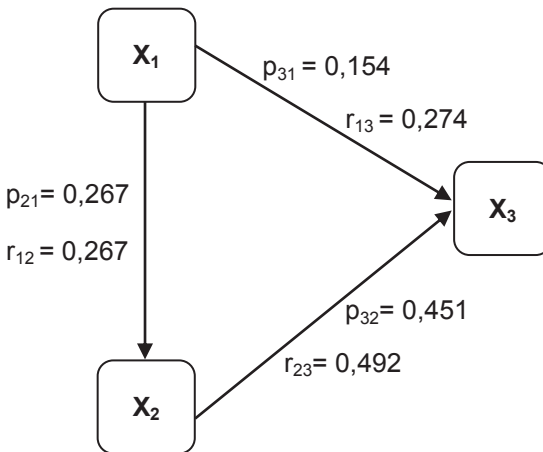
**Tabel 4.21** Koofisien Jalur Pada Sub-Struktur 1

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	44.615	8.493		5.253	.000
<sup>1</sup> Kepemimpinan_Transformasional	.077	.046	.154	1.666	.039
Keyakinan_Diri	.435	.089	.451	4.885	.000

a. Dependent Variable: Pembelajaran\_Diri

Visualisasi bentuk dan nilai koefisien pada jalur tampak pada gambar berikut:



**Gambar 4.6** Hasil Perhitungan Koofisien Jalur Pada Sub-Struktur 1

**b. Koofisien Jalur Pada Sub-Struktur 2**

Sub-struktur 2 terdiri dari 4 variabel yaitu variabel Kinerja Dosen (Y) sebagai variabel endogen, dan variabel eksogennya adalah Pembelajaran Diri (X<sub>3</sub>), Keyakinan Diri (X<sub>2</sub>) dan Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>). Dengan demikian terdapat tiga koefisien jalur yang dapat diketahui pada sub-struktur 3, yaitu koefisien jalur Y atas X<sub>1</sub> yang dinotasi dengan ρ<sub>41</sub>, koefisien jalur Y atas X<sub>2</sub> yang dinotasi dengan ρ<sub>42</sub> dan koefisien jalur Y atas X<sub>3</sub> yang

dinotasi dengan  $\rho_{43}$ . Selanjutnya bentuk jalur pengaruh tersebut melahirkan suatu persamaan struktur prediktif dengan formulasi:  $\hat{Y} = \rho_{41}X_1 + \rho_{42}X_2 + \rho_{43}X_3 + \rho_{4\epsilon}$ . Hasil perhitungan secara matriks nilai koefisien jalur  $\rho_{41} = 0,150$ ,  $\rho_{42} = 0,198$  dan  $\rho_{43} = 0,133$ . Dengan demikian bentuk persamaan struktur prediktif menjadi  $\hat{Y} = 0,150X_1 + 0,198X_2 + 0,133X_3 + \rho_{4\epsilon}$ . Linier dengan menggunakan SPSS 16.0 yang dapat dilihat pada

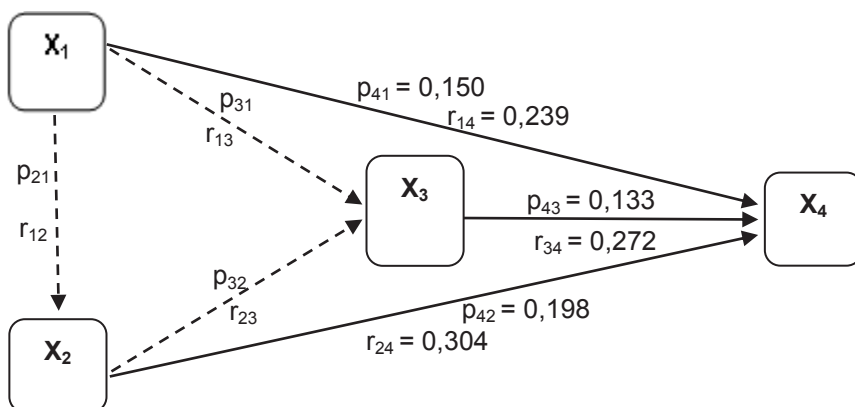
**Tabel 4.22** Koefisien Jalur Pada Sub-struktur 2

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	46.384	9.960		4.657	.000
1 Kepemimpinan_Transformasional	.071	.048	.150	1.462	.037
Keyakinan_Diri	.180	.103	.198	1.756	.042
Pembelajaran_Diri	.125	.107	.133	1.174	.044

a. Dependent Variable: Kinerja\_Dosen

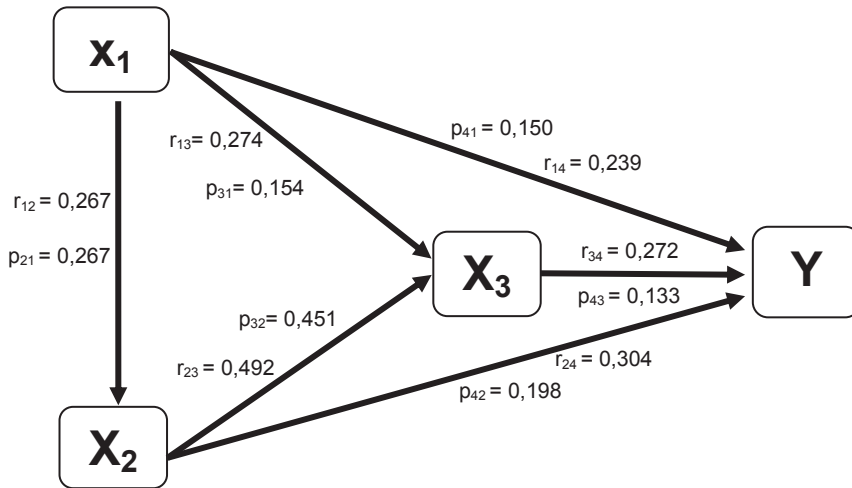
Visualisasi bentuk dan nilai koefisien pada jalur tampak pada gambar berikut:



**Gambar 4.7** Hasil Perhitungan Koefisien Jalur Pada Sub Struktur 2



Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur pada sub struktur 1, 2 dan 3 diperoleh nilai-nilai koefisien jalur yang menunjukkan hubungan kausal dalam model struktur yang dianalisis sebagaimana disajikan dalam gambar 4.8 berikut:



**Gambar 4.8** Rangkuman Hasil Uji Koefisien Jalur dalam Struktur Penelitian

Nilai-nilai koefisien pada gambar tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa semua jalur terbukti signifikan yaitu  $Y$  atas  $X_1$  ( $\rho_{41}$ ),  $Y$  atas  $X_2$  ( $\rho_{42}$ ),  $Y$  atas  $X_3$  ( $\rho_{43}$ ),  $X_3$  atas  $X_1$  ( $\rho_{31}$ ),  $X_3$  atas  $X_2$  ( $\rho_{32}$ ), dan  $X_2$  atas  $X_1$  ( $\rho_{21}$ ). Dengan demikian model struktur yang diajukan dalam penelitian ini tidak perlu dimodifikasi.

#### D. Hasil Penelitian

Dari hasil pengujian model yang telah dilakukan untuk penelitian ini (yaitu evaluasi kesesuaian model dengan data) dihasilkan tingkat kesesuaian yang layak sehingga model yang dibangun layak digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dan kemudian diperoleh hasil uji hipotesisi penelitian.

Sebagai dasar hasil uji hipotesis yang dilakukan maka disajikan pembahasan atas hasil uji hipotesis penelitian. Secara keseluruhan ada enam hipotesis yang diuji pada penelitian ini dan terbukti keenam hipotesis tersebut menunjukkan hubungan linear dan pengaruh yang signifikan yaitu Y atas  $X_1$ , Y atas  $X_2$ , Y atas  $X_3$ ,  $X_3$  atas  $X_1$ ,  $X_3$  atas  $X_2$  dan  $X_2$  atas  $X_1$ .

Pengujian hipotesis penelitian akan dilakukan untuk masing-masing hipotesis secara berturut-turut mulai dari hipotesis pertama mengenai pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Dosen (Y), hipotesis kedua mengenai pengaruh langsung Keyakinan Diri ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Dosen (Y), hipotesis ketiga mengenai pengaruh langsung Pembelajaran Diri ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Dosen (Y), hipotesis keempat mengenai pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Pembelajaran Diri ( $X_3$ ), hipotesis kelima mengenai pengaruh langsung Keyakinan Diri ( $X_2$ ) terhadap Pembelajaran Diri ( $X_3$ ) dan hipotesis keenam mengenai pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Keyakinan Diri ( $X_2$ ).

#### **a. Pengaruh Langsung Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Dosen (Y)**

Hipotesis yang di uji adalah :

$$H_0 : \beta_{41} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{41} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh koefisien jalur  $X_1$  terhadap  $X_4$  ( $\beta_{41}$ ) = 0,150 dengan harga  $t_{hitung} = 2,562 > 2,000$  ( $t_{tabel}$ ) pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan koefisien *P-value* lebih kecil dari 0,05 ( $0,037 < 0,05$ ) berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Temuan ini mengungkapkan bahwa koefisien jalur ini signifikan. Artinya bahwa Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Dosen (Y). Artinya setiap perubahan positif yang terjadi pada Kepemimpinan Transformasional akan mengakibatkan peningkatan Kinerja Dosen. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap Kinerja Dosen dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kinerja Dosen dipengaruhi secara langsung oleh Kepemimpinan Transformasional.

**Tabel 4.23** Koefisien Jalur Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$ 

Pengaruh langsung	Koefisien jalur	$t_{hitung}$	$t_{table}$		Sig.	$\alpha = 0,05$
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$		
$X_1$ terhadap $X_4$	0,150	2,562**	2,000	2,660	0,037**	

\*\*koefisien jalur signifikan ( $2,562 > 2,000$  pada  $\alpha = 0,05$ )

\*\*koefisien jalur  $P$ -value lebih kecil dari 0,05 ( $0,037 < 0,05$ )

### b. Pengaruh Langsung Keyakinan Diri ( $X_2$ ) Berpengaruh Langsung Terhadap Kinerja Dosen ( $Y$ )

Hipotesis yang di uji adalah :

$$H_0 : \beta_{42} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{42} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh koefisien jalur  $X_2$  terhadap  $X_4$  ( $\beta_{42}$ ) = 0,198 dengan harga  $t_{hitung} = 2,562 > 2,000$  ( $t_{tabel}$ ) pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan koefisien  $P$ -value lebih kecil dari 0,05 ( $0,042 < 0,05$ ) yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya bahwa koefisien jalur  $X_2$  terhadap  $X_4$  signifikan. Dengan kata lain bahwa terdapat pengaruh langsung positif Keyakinan Diri terhadap Kinerja Dosen. Artinya setiap perubahan positif yang terjadi pada Keyakinan Diri berakibat langsung pada peningkatan Kinerja Dosen. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa Keyakinan Diri berpengaruh langsung terhadap Kinerja Dosen dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kinerja Dosen dipengaruhi secara langsung oleh Keyakinan Diri.

**Tabel 4.24** Koefisien Jalur Pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$ 

Pengaruh langsung	Koefisien jalur	$t_{hitung}$	$t_{table}$		Sig.	$\alpha = 0,05$
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$		
$X_2$ terhadap $X_4$	0,198	2,562**	2,000	2,660	0,042**	

\*\*koefisien jalur signifikan ( $2,562 > 2,000$  pada  $\alpha = 0,05$ )

\*\*koefisien  $P$ -value lebih kecil dari 0,05 ( $0,042 < 0,05$ )

**c. Pengaruh Langsung Pembelajaran Diri (X3) Berpengaruh Langsung Terhadap Kinerja Dosen (Y)**

Hipotesis yang di uji adalah :

$$H_0 : \beta_{43} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{43} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh koefisien jalur  $X_3$  terhadap  $Y$  ( $\beta_{43}$ ) sebesar 0,133 dengan harga  $t_{hitung} = 2,574 > 2,000$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan koefisien  $P$ -value lebih kecil dari 0,05 ( $0,044 < 0,05$ ) yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien jalur  $X_3$  terhadap  $Y$  signifikan. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa Pembelajaran Diri berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Dosen. Artinya setiap perubahan positif yang terjadi pada Pembelajaran Diri berakibat langsung pada peningkatan Kinerja Dosen. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa Pembelajaran Diri berpengaruh langsung terhadap Kinerja Dosen dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kinerja Dosen dipengaruhi secara langsung oleh Pembelajaran Diri.

**Tabel 4.25.** Koefisien Jalur Pengaruh  $X_3$  terhadap  $Y$

Pengaruh langsung	Koefisien jalur	$t_{hitung}$	$t_{table}$		Sig.	$\alpha = 0,05$
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$		
$X_3$ terhadap $X_4$	0,133	2,574**	2,000	2,660	0,044**	

\*\*koefisien jalur signifikan ( $2,574 > 2,000$  pada  $\alpha = 0,05$ )

\*\*koefisien  $P$ -value lebih kecil dari 0,05 ( $0,044 < 0,05$ )

**d. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformatif (X1) terhadap Pembelajaran Diri (X3)**

Hipotesis yang di uji adalah :

$$H_0 : \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{31} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh koefisien jalur  $X_1$  terhadap  $X_3$  ( $\beta_{31}$ ) sebesar 0,154 dengan harga  $t_{hitung} = 2,666 > 2,000$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan koefisien  $P$ -value lebih kecil dari 0,05 ( $0,039 < 0,05$ ) yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini berarti koefisien jalur  $X_1$  terhadap  $X_2$  signifikan. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung positif terhadap Keyakinan Diri. Artinya setiap perubahan positif yang terjadi pada Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung positif terhadap Keyakinan Diri. Artinya setiap perubahan positif yang terjadi pada Kepemimpinan Transformasional berakibat langsung pada peningkatan Keyakinan Diri, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap Keyakinan Diri dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Keyakinan Diri dipengaruhi secara langsung oleh Kepemimpinan Transformasional.

**Tabel 4.26** Koefisien Jalur Pengaruh  $X_1$  terhadap  $X_3$

Pengaruh langsung	Koefisien jalur	$t_{hitung}$	$t_{table}$		Sig.	$\alpha = 0,05$
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$		
$X_1$ terhadap $X_3$	0,154	2,666**	2,000	2,660	0,039**	

\*\*koefisien jalur signifikan ( $2,666 > 2,000$  pada  $\alpha = 0,05$ )

\*\*koefisien  $P$ -value lebih kecil dari 0,05 ( $0,039 < 0,05$ )

**e. Pengaruh Langsung Keyakinan Diri (X2) Berpengaruh Langsung Terhadap Pembelajaran Diri (X3)**

Hipotesis yang di uji adalah :

$$H_0 : \beta_{32} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{32} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh koefisien jalur  $X_2$  terhadap  $X_3$  ( $\beta_{32}$ ) sebesar 0,451 dengan harga  $t_{hitung} = 4,885 > 2,000$  ( $t_{tabel}$ ) pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan koefisien  $P$ -value lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa koefisien jalur  $X_2$  terhadap  $X_3$  sangat signifikan. Dengan kata lain bahwa terdapat pengaruh langsung positif Keyakinan Diri terhadap Pembelajaran Diri. Artinya setiap perubahan positif yang terjadi pada Keyakinan Diri berakibat langsung pada peningkatan Pembelajaran Diri. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa Keyakinan Diri berpengaruh langsung terhadap Pembelajaran Diri dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Pembelajaran Diri dipengaruhi secara langsung oleh Keyakinan Diri.

**Tabel 4.27** Koefisien Jalur Pengaruh  $X_2$  terhadap  $X_3$

Pengaruh langsung	Koefisien jalur	$t_{hitung}$	$t_{table}$		Sig.	$\alpha = 0,05$
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$		
$X_2$ terhadap $X_3$	0,451	4,885**	2,000	2,660	0,000**	

\*\*koefisien jalur signifikan ( $4,885 > 2,000$  pada  $\alpha = 0,05$ )

\*\*koefisien *P-value* lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ )

**f. Pengaruh Langsung Positif Kepemimpinan Transformatif (X1) Terhadap Keyakinan Diri (X2)**

Hipotesis yang di uji adalah :

$$H_0 : \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{21} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh koefisien jalur  $X_1$  terhadap  $X_2$  ( $\beta_{21}$ ) sebesar = 0,267 dengan harga  $t_{hitung} = 2,689 > 2,000$  ( $t_{tabel}$ ) pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan koefisien *P-value* lebih kecil dari 0,05 ( $0,008 < 0,05$ ) yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien jalur  $X_1$  terhadap  $X_2$  signifikan. Artinya bahwa terdapat pengaruh langsung positif Kepemimpinan Transformatif terhadap Keyakinan Diri. Artinya setiap perubahan positif yang terjadi pada Kepemimpinan Transformatif berakibat langsung pada peningkatan Keyakinan Diri. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformatif berpengaruh langsung terhadap Keyakinan Diri dapat diterima. Dengan dapat disimpulkan bahwa Keyakinan Diri dipengaruhi secara langsung oleh Kepemimpinan Transformatif.

**Tabel 4.28** Koefisien Jalur Pengaruh  $X_1$  terhadap  $X_2$ 

Pengaruh langsung	Koefisien jalur	$t_{hitung}$	$t_{table}$		Sig.	$\alpha = 0,05$
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$		
$X_1$ terhadap $X_2$	0,267	2,689**	2,000	2,660	0,008**	

\*\*koefisien jalur signifikan ( $2,689 > 2,000$  pada  $\alpha = 0,05$ )

\*\*koefisien *P-value* lebih kecil dari 0,05 ( $0,008 < 0,05$ )

**Tabel 4.29.** Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

No.	Hipotesis	Uji Statistik	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Keputusan $H_0$	Kesimpulan
1.	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap Kinerja Dosen	$H_0 : \beta_{41} \leq 0$ $H_1 : \beta_{41} > 0$	2,562	2,000	$H_0$ ditolak	Memiliki pengaruh langsung
2.	Keyakinan Diri berpengaruh langsung terhadap Kinerja Dosen	$H_0 : \beta_{42} \leq 0$ $H_1 : \beta_{42} > 0$	2,756	2,000	$H_0$ ditolak	Memiliki pengaruh langsung
3.	Pembelajaran Diri berpengaruh langsung terhadap Kinerja Dosen	$H_0 : \beta_{43} \leq 0$ $H_1 : \beta_{43} > 0$	2,574	2,000	$H_0$ ditolak	Memiliki pengaruh langsung
4.	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap Pembelajaran Diri	$H_0 : \beta_{31} \leq 0$ $H_1 : \beta_{31} > 0$	2,666	2,000	$H_0$ ditolak	Memiliki pengaruh langsung
5.	Keyakinan Diri berpengaruh langsung terhadap Pembelajaran Diri	$H_0 : \beta_{32} \leq 0$ $H_1 : \beta_{32} > 0$	4,885	2,000	$H_0$ ditolak	Memiliki pengaruh langsung
6.	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap Keyakinan Diri	$H_0 : \beta_{21} \leq 0$ $H_1 : \beta_{21} > 0$	2,689	2,000	$H_0$ ditolak	Memiliki pengaruh langsung

## **E. Pembahasan Hasil Penelitian**

Setelah melakukan analisis model, hasil penelitian digunakan sebagai dasar dalam menjawab hipotesis dan menarik kesimpulan pada penelitian ini. Penjelasan terhadap jawaban hipotesis tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

### **1. Kepemimpinan Transformasional**

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif diperoleh nilai rerata variabel kepemimpinan transformasional adalah 99,75, median 102,2 modus 104,15 standar deviasi 27,87 varian 776,95. Hal ini berarti kepemimpinan transformasional pada STAIN Curup masih kurang, karena nilai rerata masih lebih kecil dari nilai median. Data penelitian dilihat berdasarkan indikator kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa; indikator variabel pengaruh idealisme memperoleh nilai rata-rata sebesar 24,64 dengan median 26,0, indikator motivasi inspirasi nilai rata-rata sebesar 24,84 dengan median 25,0 indikator variabel stimulasi intelektual nilai rata-rata 24,74 dengan median 27,0, indikator variabel pertimbangan individu nilai rata-rata 25,36 dengan median 26,0.

Dari nilai rata-rata per indikator tersebut kelihatan bahwa semua indikator yang nilai rata-ratanya masih di bawah median. Hal ini menunjukkan bahwa masih perlu peningkatan kepemimpinan transformasional. Untuk meningkatkan hal tersebut perlu kontrol dan perhatian yang baik oleh pimpinan dan mencari solusi untuk memperbaikinya.

Dari seluruh indikator ternyata indikator yang paling berpengaruh dalam kepemimpinan transformasional adalah indikator pertimbangan individu terlihat dari nilai Mean yaitu 25,36.

Pemimpin transformasional memiliki ketajaman dalam perilaku mereka.. Mereka tidak dibatasi oleh persepsi pengikut mereka. Daripada harus bertindak sesuai dengan apa yang pengikut mereka harapkan dari mereka, justru pemimpin transformasional bekerja untuk mengubah apa yang pengikut atau mereka butuhkan dan mengarahkan pemikiran mereka.



Kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan tugasnya sehingga memiliki kemauan untuk bekerja dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Implementasi model kepemimpinan transformasional dalam bidang pendidikan memang perlu diterapkan oleh para pimpinan kampus seperti Ketua STAIN Curup, Ketua Jurusan, Ketua Prodi dan lain-lain. Model kepemimpinan ini memang diperlukan sebagai salah satu solusi krisis kepemimpinan terutama dalam bidang pendidikan. Adapun alasan-alasan mengapa perlu diterapkan model kepemimpinan transformasional berdasarkan pendapat Rush yaitu Kepemimpinan transformasional berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan dan menjelaskan kepada seluruh pegawai tentang manfaat perubahan yang dilakukan sesuai visi organisasi.

Kaprodi sbagai salah satu bagian dari kepemimpinan transformasional perlu memfasilitasi kebutuhan pembelajaran, secara efektif dan mengembangkan potensi karyawan seoptimal mungkin. Melalui cara memberdayakan kemampuan dosen, membagi kewenangan dengan mempertimbangkan kreativitas dosen, berdasarkan kepercayaan, membantu dosen dalam memecahkan masalah-masalah strategis secara efektif serta membangun keyakinan diri yang dapat meningkatkan performa organisasinya melalui peningkatan dosen.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kinerja Dosen (Y)**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja dosen. Hasil penelitian ini telah memberikan arah bahwa kepemimpinan transformasional erat hubungannya dengan peningkatan kinerja dosen. Kinerja dosen ditentukan oleh faktor kepemimpinan yang transformasional yang diterapkan oleh pimpinan.

Seperti teori Jason A. Colquitt dkk yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja:

*Transformational leadership has a moderate positive effect on performance. Employee with transformational leaders tend to have higher levels of Task Performance. They are also more likely to engage in Citizenship Behavior. Less is known about the effectiveness of transformational leadership on counterproductive behavior.*<sup>94</sup>

Kepemimpinan transformasional memiliki efek positif pada kinerja. Karyawan dengan para pemimpin transformasional cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Hasil penelitian terdahulu tentang kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh Zhu dan Spangler, menunjukkan hubungan yang kuat antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja. Lebih dari itu, kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kinerja individual dan prestasi organisasi. Studi yang dilakukan oleh Avolio, Kirpatrick dan Lock (dalam Zhu dan Spangler) juga melaporkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dan hasil yang dicapai pada tingkat individu dan perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wood dan Field secara umum juga menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan dengan hasil kerja.<sup>95</sup> Sejalan dengan teori penetapan tujuan yang menegaskan pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja seperti yang diungkapkan Singh sebagai berikut :

*The path goal theory states that effective leaders influence employee satisfaction and performance by making their need – satisfaction dependent on effective job performance. As a result, leaders are able to strengthen employee performance by linking performance to outcome expectancy.*<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> Jason A Colquitt, J Le Pine dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in Workplace*, (New York: McGraw Hill, 2015), h. 483.

<sup>95</sup> Michael Shane Wood and Dail Fields, "Exploring the Impact of Shared Leadership on Management team member job outcomes", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2 No. 3, 2007, h. 251-272.

<sup>96</sup> Kavita Singh, *Organizational Behavior: As Per the BBA Course Syllabus* (Noida: Dorling, Kindersley, 2012), h. 222.

Dari penjelasan tersebut, teori penetapan tujuan menekankan bahwa dalam menciptakan kebutuhannya, yaitu kepuasan, tergantung pada efektivitas yang dihasilkan. Sebagai hasilnya, pemimpin dapat memperkuat kinerja karyawan dengan menghubungkan kinerja dengan harapan terhadap hasil. Ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang efektif akan menerapkan pendekatan kepemimpinan yang dirasa tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu kepemimpinan yang potensial meningkatkan kinerja adalah kepemimpinan transformasional. Hal ini sebagaimana diungkapkan Avolio dan Bass :

*Transformational leaders motivate others to do more than they originally intended and often even more than they thought possible. Such leaders set more challenging expectations and typically achieve higher performances. Transformational leadership is an expansion of transactional leadership. Transactional leadership emphasizes the transaction or exchange that takes places among leaders. Colleagues and followers. This exchange is based on the leader discussing with others what is required and specifying the conditions and rewards these others will receive if they fulfill the requirements.*<sup>97</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dipahami bahwa pemimpin transformasional memiliki karakteristik memiliki pengaruh terhadap bawahan untuk melakukan hal-hal melebihi standar dan bahkan yang dipikir tidak mungkin. Hal ini dilakukan dengan membuat harapan yang menantang agar dapat mencapai kinerja yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional sebagai perluasan kepemimpinan transaksional yang menekankan pada transaksi atau pertukaran. Pemimpin menetapkan sejumlah kondisi dan imbalan bagi bawahan yang dapat memenuhi tuntutan. Pemimpin transformasional menggunakan imbalan yang dimaksudkan untuk mencapai perkembangan dan kinerja lebih tinggi.

---

<sup>97</sup> Bruce J. Avolio and Bernard M. Bass, *Developinh Potential Across A Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Association Publishers, 2002), h. 1

Pemimpin transformasional menggunakan optimism, pesona, kecerdasan dan segudang kualitas pribadi lainnya untuk meningkatkan aspirasi dan mengubah individu dan organisasi ke tingkat baru kinerja yang lebih tinggi. Ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang transformasional dalam bekerja dapat meningkatkan kinerja para bawahannya lebih baik daripada sebelumnya. Hal ini sangat menguntungkan bagi organisasi atau kampus dan para dosen itu sendiri, dengan meningkatnya kinerja secara langsung atau tidak langsung akan meningkatkan penghasilan para dosen.

Dengan demikian temuan hasil penelitian berdasarkan fakta dan data dalam analisis penelitian ini semakin mendukung adanya pengaruh langsung yang sangat kuat antara kepemimpinan transformasional dan kinerja dosen.

### **3. Pengaruh Keyakinan Diri (X2) Terhadap Kinerja Dosen (Y)**

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa keyakinan diri berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Dengan temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keyakinan diri secara positif dan signifikan sangat menentukan kinerja dosen. Hasil penelitian ini telah memberikan arah bahwa keyakinan diri erat hubungannya dengan peningkatan kinerja dosen. Kinerja dosen ditentukan oleh faktor keyakinan diri dosen di kampus.

Keyakinan diri mengacu pada keyakinan seseorang bahwa ia memiliki kemampuan, motivasi dan sumber daya untuk menyelesaikan tugas dengan sukses. Keyakinan diri biasanya dikonseptualisasikan sebagai keyakinan dengan situasi tertentu. Seorang dosen mungkin percaya bahwa dosen dapat melakukan tugas tertentu dalam satu situasi tetapi mungkin kurang percaya diri dengan tugasnya dalam situasi lain.

Selanjutnya Qolquit menyatakan bahwa:

*Trust has a moderate positive effect on performance. Employee who are wiling to be vulnurable to authorities tend to have higher levels of task perfoemance. They are also more likely to engage in citizens behavior and less likely to engage in citizenship productivety behavior.*<sup>98</sup>

Kepercayaan memiliki efek positif moderat pada kinerja. Karyawan yang bersedia menjadi rentan terhadap otoritas cenderung memiliki tingkat yang lebih tinggi dari kinerja tugas. Mereka juga lebih mungkin terlibat dalam perilaku kewarganegaraan dan cenderung terlibat dalam perilaku produktif masyarakat.

Keyakinan diri merupakan proses konstruktif aktif dimana seorang dosen menetapkan tujuan pembelajarannya dan kemudian berusaha untuk memonitor, mengatur, dan mengontrol kognisi, motivasi, dan tingkah lakunya agar sesuai dengan tujuannya dan kondisi kontekstual dari lingkungannya.

Dengan kata lain, dari awal dapat dilihat bahwa keyakinan diri secara langsung mempengaruhi:

- a) Pemilihan perilaku (misalnya, keputusan dibuat berdasarkan bagaimana keyakinan diri yang dirasakan seseorang terhadap pilihan, misalnya tugas pekerjaan atau bidang karier).
- b) Usaha motivasi, (misalnya, orang yang mencoba lebih keras dan berusaha melakukan tugas dimana keyakinan diri menjadi lebih tinggi dari pada mereka yang memiliki keyakinan diri rendah).
- c) Daya tahan, (misalnya, orang dengan keyakinan diri tinggi akan bangkit, bertahan saat menghadapi masalah atau kegagalan, sementara orang dengan efikasi rendah cenderung menyerah ketika timbul rintangan). Selain itu terdapat bukti penelitian bahwa efikasi diri juga dapat secara langsung mempengaruhi.

---

<sup>98</sup> Mc. Shane. *Organization Behavior Emeging Knowledge and Practice For The Real World. Fifth Edition.* New York. Mc. Graw-Hill International Edition. 2010, h. 64.

- d) Pola pemikiran fasilitatif (misalnya, penilaian keyakinan mempengaruhi perkataan pada diri sendiri (self talk) seperti orang dengan keyakinan diri tinggi mungkin mengatakan pada diri sendiri, "saya tahu saya dapat menemukan cara untuk memecahkan masalah ini", sementara orang dengan keyakinan diri rendah mungkin berkata pada diri sendiri, "saya tahu saya tidak bisa melakukan hal ini, saya tidak punya kemampuan"),
- e) Daya tahan terhadap stres (misalnya, orang dengan keyakinan diri rendah cenderung mengalami stres dan kalah karena mereka gagal, sementara orang dengan keyakinan diri tinggi memasuki situasi penuh tekanan dengan percaya diri dan kepastian, dengan demikian dapat menahan reaksi stres).<sup>99</sup>

Pengaruh keyakinan diri terhadap kinerja dijelaskan oleh Jacob Cherian & Jolly Jacob yang telah mengadakan penelitian sebelumnya dengan judul "*Impact of Self-efficacy on Motivation and Performance*". Penelitian ini menguji tentang dampak keyakinan diri, kepada motivasi dan kinerja pegawai. Dengan menggunakan google scholar, peneliti meninjau literatur dari periode 2000-2012. Untuk mengidentifikasi relevan penelitian, dengan melakukan pencarian database menggunakan kata kunci: "self-efficacy", "karyawan", "motivasi," "kinerja", "kepuasan" "keterlibatan" "kepemimpinan" menggunakan Google, Emerald fulltext, dan Science Direct dan Web database Sci'ence. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan meta-analisis yang menganalisis temuan penelitian individu yang berkaitan hubungan antara keyakinan diri, motivasi karyawan dan kinerja yang terkait dengan pekerjaan karyawan. Dari hasil penelitian teramati bahwa teori keyakinan diri dapat diterapkan untuk kinerja yang terkait dengan pekerjaan dalam hal memotivasi berbagai aspek terkait karyawan serta kegiatan organisasi.<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior*. 12 Edition. Mc Graw Hill Irwin. 1973, h. 203

<sup>100</sup> Jacob Cherian & Jolly Jacob. "Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance" *International Journal of Business and Manajement*, Vol. 8 no. 14,

Dengan demikian temuan fakta dan data dalam analisis penelitian ini semakin mendukung adanya pengaruh langsung yang sangat kuat antara keyakinan diri dan kinerja dosen.

#### **4. Pengaruh Pembelajaran Diri (X3) terhadap Kinerja Dosen (Y)**

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pembelajaran diri berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Dengan temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran diri secara positif dan signifikan sangat menentukan kinerja dosen. Hasil penelitian ini telah memberikan arah bahwa pembelajaran diri erat kaitannya dengan peningkatan kinerja dosen. Kinerja dosen ditentukan oleh faktor pembelajaran diri di rumah ataupun di kampus.

Pembelajaran diri sangat penting dimiliki oleh individu dalam proses pembelajaran. Seseorang yang memiliki pembelajaran diri, akan cenderung lebih memiliki prestasi yang baik. Hal ini diperkuat ketika seorang dosen memiliki pembelajaran diri, mereka menetapkan tujuan akademik yang lebih tinggi untuk diri mereka sendiri, belajar lebih efektif dan berprestasi di lingkungan belajarnya, yaitu kampus.

Jason A Qolquitt menyatakan bahwa :

*Learning has a moderate positive effect on performance. Employees who gain more knowledge and skill tend to have higher levels of Task Performance. Not much is known about the impact of learning on Citizenship Behaviour and Counterproductive Behavior.*<sup>101</sup>

Pembelajaran mempunyai dampak yang positive moderat pada kinerja. karyawan yang memperoleh lebih banyak pengetahuan dan skill cenderung memiliki tingkat yang lebih tinggi kinerjanya. Tidak banyak yang diketahui tentang dampak pembelajaran pada perilaku kewarganegaraan dan perilaku konratif.

---

<sup>101</sup> Qolquitt, J.LePine, dan Michael J Weson. *Organization Behavior, Improving Performance and Commitmen in Workplace* (New York: Mc Graw-Hill/Irwin, 2015) h 263

Pada penelitian yang dilakukan oleh Eli Ginsberg di America terhadap 342 subyek penelitian yang merupakan lulusan dari berbagai disiplin yang mendapatkan beasiswa dari Columbia University yang umumnya lulus dengan prestasi cum laude dan summa cum laude. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manusia tidak berhenti untuk belajar. Pembelajaran yang dilakukan terutama pembelajaran yang ditujukan pada diri sendiri yang tak lepas dari kematangan diri yang diperoleh dari adanya konsep diri. Konsep diri bagaikan peralatan mental yang menggerakkan manusia dalam pemikiran, memberikan kesadaran. Kesadaran diri yang mendorong manusia untuk selalu belajar, yang utama pada dirinya sendiri. Pola pikir yang demikian inilah yang membuat seseorang tersebut memiliki pembelajaran diri (*self learning*), sehingga pola pikir (*mind set*) demikian dapat dikatakan inti dari *self learning*.

Dengan demikian, hasil penelitian semakin memperkuat teori-teori dan hasil penelitian terdahulu yang menjelaskan tentang pentingnya pembelajaran diri dosen dalam meningkatkan kinerja dosen.

Dengan demikian temuan fakta dan data dalam analisis penelitian ini semakin mendukung adanya pengaruh langsung yang sangat kuat antara pembelajaran diri dan kinerja dosen.

## **5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Pembelajaran Diri (X3)**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap pembelajaran diri. Dengan temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan sangat menentukan pembelajaran diri. Hasil penelitian ini telah memberikan arah bahwa kepemimpinan transformasional erat hubungannya dengan peningkatan pembelajaran diri. Pembelajaran diri ditentukan oleh faktor kepemimpinan transformasional di kampus.



Peran kepemimpinan tidak hanya tentang arah suatu organisasi yang kuat dimana permasalahan dan solusi banyak diketahui, tetapi peran kepemimpinan mengambil bagian dalam suatu konteks perubahan secara berkesinambungan. Peran kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada. Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns pada tahun 1978, dan terdapat banyak penelitian empiris mengenai versi dari teori yang diformulasikan oleh Bass (1995) daripada versi lainnya.<sup>102</sup> Menurut Burns dalam Given, “*transformational leadership can be seen when leader and followers make each other to advance to higher level of moral and motivation.*”<sup>103</sup> Inti dari teori ini adalah para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Pimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang juga dapat menjadi inspirasi dan motivator bagi pengikutnya sehingga pengikutnya memiliki kemauan untuk mengembangkan diri dengan belajar, terutama belajar mandiri.

Selanjutnya Achua menambahkan bahwa : “*A number of study have found that transformational leadership have a strong significant influence on self learning.*”<sup>104</sup> Sejumlah studi telah menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki, pengaruh signifikan yang kuat pada pembelajaran diri. Dengan demikian temuan fakta dan data dalam analisis penelitian ini semakin mendukung adanya pengaruh langsung yang sangat kuat antara kepemimpinan transformasional dan pembelajaran diri.

---

<sup>102</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organization*, fifth edition (NJ : Prentice-Hall, Inc., 2001), alih bahasa Budi Supriyanto, hal. 304.

<sup>103</sup> Roger J. Givens, “Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes”, *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1, 2008.

<sup>104</sup> Ibid hal 306

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang relevan, di antaranya dilakukan oleh Mesterova, Prochazka dan Vaculik menunjukkan adanya keterkaitan dan pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan pembelajaran diri.<sup>105</sup> Penelitian yang dilakukan oleh Mc.Cormick, Tanguma dan Lopez-Forment juga menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran diri.<sup>106</sup>

Dengan demikian jelaslah bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pembelajaran diri seorang dosen. Hasil penelitian semakin memperkuat teori-teori dan hasil penelitian terdahulu yang menjelaskan tentang pentingnya kepemimpinan transformasional dosen dalam meningkatkan pembelajaran diri dosen. Temuan fakta dan data dalam analisis penelitian ini semakin mendukung adanya pengaruh langsung yang sangat kuat antara kepemimpinan transformasional dengan pembelajaran diri dosen.

## **5. Pengaruh Keyakinan Diri (X2) terhadap Pembelajaran Diri (X3)**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keyakinan diri berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap pembelajaran diri. Dengan temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keyakinan diri secara positif dan signifikan sangat menentukan pembelajaran diri dosen. Hasil penelitian ini telah memberikan arah bahwa keyakinan diri erat kaitannya dengan pembelajaran diri dosen. Pembelajaran diri dosen ditentukan oleh faktor keyakinan diri dosen di kampus.

Schunk menyatakan bahwa : *“Self efficacy was a significant predictor of learning and achievement, even after prior achievement and cognitive skills were taken into consideration.”*<sup>107</sup> Keyakinan diri adalah prediktor signifikan dari pembelajaran dan prestasi, bahkan setelah prestasi dan kognitif keterampilan sebelum dipertimbangkan.

---

<sup>105</sup> Jana Mesterova, *op.cit.* h. 109-122

<sup>106</sup> Michael J. McCormick, *et.al. op.cit* hal. 34-49

<sup>107</sup> Schunk, Pintrich dan Meece. *Motivation in Education*. Singapura.

Penelitian sebelumnya yang terkait antara kepemimpinan transformasional dan keyakinan diri dilakukan oleh Susan Fitzgerald dan Nicola:

*Transformational leadership, a motivational leadership style which involves presenting a clear organisational vision and inspiring employees to work towards this vision through establishing connections with employees, understanding employees' needs, and helping employees reach their potential, contributes to good outcomes for an organisation. Adaptive emotional functioning, defined as emotional intelligence, may be a foundation for the development of transformational leadership, making individuals more receptive to development of this leadership style. Self-efficacy is the belief that one can successfully show a set of behaviours in order to bring about a good outcome. Self-efficacy for showing transformational leadership characteristics may be a vehicle for increasing transformational leadership and may interact with emotional intelligence in bringing about positive outcomes.*<sup>108</sup>

Kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan motivasional yang melibatkan presentasi visi organisasi yang jelas dan karyawan yang menginspirasi untuk bekerja menuju visi ini dengan membangun hubungan dengan karyawan, memahami kebutuhan karyawan, dan membantu karyawan mencapai potensinya, memberikan kontribusi pada hasil yang baik bagi suatu organisasi. Fungsi emosional adaptif, yang didefinisikan sebagai kecerdasan emosional, mungkin merupakan fondasi bagi pengembangan kepemimpinan transformasional, yang membuat individu lebih mudah menerima perkembangan gaya kepemimpinan ini. Keyakinan diri adalah keyakinan bahwa seseorang dapat berhasil menunjukkan seperangkat perilaku untuk menghasilkan hasil yang baik. Keyakinan diri untuk menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformasional dapat menjadi wahana untuk meningkatkan kepemimpinan transformasional dan dapat berinteraksi dengan kecerdasan emosional dalam menghasilkan hasil positif.

---

<sup>108</sup> Susan Fitzgerald, Nicola S. Schutte, (2010) op.cit h 495

Dengan demikian temuan fakta dan data dalam analisis penelitian ini semakin mendukung adanya pengaruh langsung yang sangat kuat antara keyakinan diri dan pembelajaran diri dosen.

## **6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) terhadap Keyakinan Diri (X<sub>2</sub>)**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap keyakinan diri. Kajian teoritik menyatakan kepemimpinan transformasional menunjang keyakinan diri karyawan. Dalam temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan sangat menentukan keyakinan diri para dosen. Hasil penelitian ini telah memberikan arah bahwa kepemimpinan transformasional erat hubungannya dengan peningkatan keyakinan diri. Keyakinan diri ditentukan oleh faktor kepemimpinan transformasional di lingkungan kampus.

Seorang pemimpin memiliki tanggungjawab atas kegiatan yang dilakukan karyawannya. Keberadaan pemimpin yang diharapkan mampu mempengaruhi karyawannya untuk memiliki keyakinan diri dalam melaksanakan tugasnya.

Stephen Robbins menyatakan bahwa : *“Transformational leaders also obtain higher levels of trust, which reduced stress for followers.”*<sup>109</sup> Pemimpin transformasional juga mendapatkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi yang mengurangi stress para pengikutnya. Pendapat ini mempertegas bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keyakinan diri. Hal ini tentunya berlaku pada proses pembelajaran di kampus, dimana kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi keyakinan diri. Keyakinan diri karyawan yang tinggi atas kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya merupakan pengaruh positif dari perilaku pemimpinnya.

---

<sup>109</sup> Stephen Robbins, Timothy Judge. *England. Pearson*. 2015. h 380.

Selain itu Fred Luthan mengemukakan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bahwa :

*A recent study got back to refining the impact of transformational leadership on performance by finding that ones identification with the work unit, self efficacy (chapter 7) and mean efficacy (confidence in the tools and other support needed to get the job done) were mediators.*<sup>110</sup>

Sebuah studi baru kembali menyempurnakan dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan menemukan bahwa identifikasi orang dengan unit kerja, keyakinan diri (pasal 7) dan berarti keyakinan (kepercayaan pada alat dan dukungan lain yang diperlukan untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan) yang mediator.

Penelitian yang dilakukan Jyoti Anggrawal and Ventkant Krishnan dengan judul "*Impact of Transformational Leadership on Follower's Self -Efficacy*": Moderating Role of Follower Impression Management yang menyatakan bahwa : hasil menunjukkan hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dan kemajuan keyakinan diri. Strategi manajemen berfokus pada diri sendiri kesan positif berkaitan dengan keyakinan diri. Hasil Riset Bandura yang dikutip oleh Colquitt, Lepine dan Wesson yang mengatakan, "*perceived self-efficacy is defined as people's beliefs about their capabilities to produce designated levels of performance that exercise influence over events that affect their lives.*"<sup>111</sup> Dirasakan keyakinan diri didefinisikan sebagai keyakinan orang tentang kemampuan mereka untuk menghasilkan tingkat kinerja yang ditunjuk mempunyai pengaruh atas peristiwa yang memperngaruhi kehidupan mereka.

---

<sup>110</sup> Fred Luthan. *Organizational Behavior*. (New York. McGraw Hill, 2011). h 431.

<sup>111</sup> Op.cit. Jyoti and Ventkant

## **BAB IV**

# **KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Beberapa masalah yang sebagian besar berkaitan dengan kinerja dosen merupakan unsur kunci dalam melakukan segala kegiatan proses belajar mengajar di Perguruan Tinggi. Usaha untuk menghasilkan kinerja dosen secara optimal perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhinya. Secara teoritis dan berdasarkan kajian penelitian terdahulu maka cukup banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain komitmen, etos kerja, kepercayaan, budaya kerja, iklim kerja, kepemimpinan transformasional keyakinan diri dan pembelajaran diri. Namun peneliti hanya meneliti tiga variabel saja yang mendorong kinerja dosen di STAIN Curup menjadi baik dan produktif sehingga tugas-tugas yang dibebankan oleh Ketua Program Studi kepada dosen dapat dilaksanakan dengan baik. Kebaruan dari penelitian ini dari peneliti yang lainnya adalah model penelitian yang meneliti tentang kinerja dosen yang ditinjau dari pengaruh faktor kepemimpinan transformasional (indikator efektivitas, produktivitas, kegunaan), faktor keyakinan diri (indikator: memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif, tingkat kesulitan tugas, pemilihan perilaku) dan pembelajaran diri (indikator: penilaian diri, perbaikan diri dan penguatan diri). Dalam penelitian ini variabel endogenous yaitu kinerja dosen (Y) dan variabel intervening adalah pembelajaran diri (X3) dan keyakinan diri (X2), sedangkan variabel exogenousnya adalah kepemimpinan transformasional (X1). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap dosen di STAIN Curup (96 orang dosen) dapat diperoleh kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap kinerja dosen STAIN Curup. Artinya kepemimpinan transformasional yang kuat akan mengakibatkan peningkatan kinerja dosen STAIN Curup.
2. Keyakinan diri berpengaruh langsung positif terhadap kinerja dosen STAIN Curup. Artinya dengan keyakinan diri yang tinggi akan mengakibatkan peningkatan kinerja dosen STAIN Curup.
3. Pembelajaran diri berpengaruh langsung positif terhadap kinerja dosen STAIN Curup. Artinya pembelajaran diri yang tinggi akan mengakibatkan peningkatan kinerja dosen STAIN Curup.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap pembelajaran diri. Artinya kepemimpinan transformasional yang kuat akan mengakibatkan peningkatan pembelajaran diri dosen STAIN Curup.
5. Keyakinan diri berpengaruh langsung positif terhadap kepemimpinan transformasional. Artinya keyakinan diri dosen yang tinggi akan mengakibatkan peningkatan kepemimpinan transformasional.
6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap keyakinan diri. Artinya kepemimpinan transformasional yang baik akan mengakibatkan peningkatan keyakinan diri.

## **B. Implikasi**

Berdasarkan kesimpulan penelitian diatas maka diajukan implikasi hasil penelitian sebagai berikut:

1. Kinerja dosen dapat ditingkatkan dengan kepemimpinan transformasional yang baik. Karena kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen, maka agar dosen memiliki kinerja yang baik, dosen harus memiliki hubungan yang baik dengan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja dosen dengan seluruh *stake holder* melalui pemberian motivasi dan pembinaan. Ketua Jurusan dan Ketua Prodi memberi contoh yang baik dalam hal kepemimpinan di prodi, dan bekerjasama dengan dosen untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan kinerja para dosen di kampus.

2. Kinerja dosen dapat ditingkatkan dengan menambah keyakinan diri di kampus. Karena keyakinan diri berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen, maka untuk meningkatkan kinerja dosen perlu diperbaiki keyakinan diri yang mantap, percaya diri, kondusif dan menyenangkan. Keyakinan diri yang baik dapat diperbaiki melalui penguasaan materi, menggunakan metode pembelajaran yang tepat, menyelesaikan tugas dengan baik, kerjasama dengan rekan sejawat.
3. Kinerja dosen dapat ditingkatkan dengan pembelajaran diri dosen. Karena pembelajaran diri berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen, maka untuk meningkatkan kinerja dosen, maka ketua prodi dapat menganalisa kebutuhan setiap dosen untuk menciptakan rasa kebersamaan dalam meningkatkan kinerja dosen. Dosen perlu membangun pembelajaran diri melalui menyiapkan bahan-bahan tambahan dari internet, banyak membaca buku, ikut seminar dan pelatihan, sering bertanya dengan teman sejawat jika sulit dalam mengerjakan tugas, dan pembinaan dari pimpinan kampus.
4. Pembelajaran diri dosen dapat ditingkatkan dengan kepemimpinan transformasional yang baik. Karena kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap pembelajaran diri dosen maka untuk meningkatkan pembelajaran diri dosen dapat dilakukan dengan cara ketua prodi memotivasi para dosen untuk meningkatkan kapabilitasnya secara; memberi inisiatif untuk mempersiapkan bahan ajar yang relevan; memilih sumber belajar. Ketua prodi dapat membantu dosen untuk memilih bahan belajar atau mempelajari bahan ajar; dan dapat mengarahkan untuk menerapkan hasil-hasil belajar dosen selama ini serta bekerjasama dengan dosen untuk peningkatan kualitas pembelajaran di kampus.
5. Keyakinan diri dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kepemimpinan transformasional. Karena kepemimpinan transformasioanal berpengaruh langsung terhadap keyakinan diri maka perlu ditingkatkan dengan cara memberikan kebijakan yang dapat meningkatkan keyakinan diri dosen, agar dosen dapat bekerja dengan tenang dan memiliki keyakinan diri yang kuat.



6. Pembelajaran diri dosen dapat ditingkatkan dengan keyakinan diri dosen. Karena keyakinan diri dosen berpengaruh terhadap pembelajaran diri dosen karena orang mencoba untuk belajar hanya dari peralaku-perilaku yang berhasil mereka dapatkan. Keyakinan diri mempengaruhi pembelajaran dengan tiga cara : (a). Keyakinan diri mempengaruhi kegiatan dan tujuan yang dipilih. (b). Keyakinan diri mempengaruhi usaha individu untuk mengarahkannya pada pekerjaan. (c). Keyakinan diri mempengaruhi kegigihan dengan seseorang mencoba menguasai tugas baru dan kadang-kadang tugas yang sulit. Jika dosen yakin dengan kemampuannya maka pembelajaran diri dosen dapat ditingkatkan melalui belajar, seminar, lokakarya, workshop, dan membaca jurnal internasional.

### **C. Saran**

Berdasarkan kesimpulan serta implikasi dari hasil temuan yang telah diuraikan sebelumnya, maka disampaikan saran yaitu:

1. Bagi Ketua Prodi sebagai pimpinan pada satuan pendidikan perlu bersinergi dengan dosen untuk menentukan kebijakan-kebijakan pada tingkat prodi. Kebijakan-kebijakan yang diambil hendaknya memperhatikan dan mengarah pada peningkatan kualitas kehidupan kerja dosen. Kebijakan yang menyangkut peningkatan kualitas kinerja dosen dapat ditempuh dengan peningkatan kepemimpinan transformasional, membenahi manajemen kampus dengan menetapkan prosedur kerja yang tetap sehingga dosen memiliki acuan baku dalam bekerja serta pengawasan yang baik terhadap hasil kerja dosen. Kebijakan yang mengarah pada kinerja dapat dimulai dengan memberikan kesempatan pada dosen untuk mengembangkan potensinya, menciptakan kompetisi yang sehat dan bermartabat pada tataran dosen di kampus serta memperbaiki kesejahteraan dosen.
2. Bagi dosen-dosen STAIN Curup perlu meningkatkan kinerja dosen. Kinerja dosen yang baik dapat ditumbuhkan dan dimulai dari diri sendiri, memulai dengan semangat dan motivasi yang tinggi dengan pembelajaran diri yang kuat untuk mencerdaskan anak bangsa.

Perilaku ekstra peran para dosen diluar tugas pokoknya memberikan dampak yang sangat besar bagi kemajuan kampus. Kesukarelaan dan keikhlasan menjadi dasar yang sangat kuat membangun kinerja dosen sehingga semangat dan perjuangan dosen dapat menghasilkan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas dan dosen dapat menjadi sosok yang *tut wuri handayani*.

3. Dosen diharapkan senantiasa berupaya untuk mengembangkan diri dalam pembelajaran diri sehingga dapat meningkatkan kinerjanya secara lebih optimal di kampus.
4. Bagi Kantor Kementerian Agama Republik Indonesia sebagai pemegang kendali dalam proses pendidikan pada STAIN Curup hendaknya berperan aktif dalam peningkatan kualitas kehidupan kerja dan kinerja dosen. Kebijakan-kebijakan Kemenag hendaknya mengacu pada proses POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Artinya sebelum menentukan kebijakan yang berdampak bagi seluruh *stake holder* pendidikan terutama berdampak bagi warga kampus pada tingkat satuan pendidikan hendaknya melakukan perencanaan yang matang dan analisis kebutuhan yang baik, pengelolaan yang baik, pelaksanaan dan pengawasan perlu diprioritaskan sehingga tidak merugikan dan memperhatikan perbaikan kualitas kehidupan kerja dan kinerja dosen. Kebijakan pada tataran Kemenag Pusat hendaknya tidak hanya mengedepankan unsur politis namun juga perlu mempertimbangkan kondisi dan situasi kapus karena ujung tombak dari pendidikan adalah dosen yang mengajar di kampus. Kemenag Pusat sebagai pemegang kendali tertinggi dalam proses pendidikan di seluruh Indonesia hendaknya memberikan sosialisasi yang intensif dalam menentukan kebijakan yang berdampak bagi pelaksana tugas di lapangan. Kebijakan pada tataran kementerian hendaknya berdasarkan pertimbangan analisis kebutuhan lokal. Artinya kebijakan yang diberikan untuk STAIN Curup tentu berbeda dengan kebijakan yang diberikan untuk Kota-kota lainnya.

5. Bagi STAIN Curup perlu meningkatkan kepemimpinan transformasional keyakinan diri dan pembelajaran diri dengan melakukan pelatihan-pelatihan dan pemberian motivasi agar dosen memiliki semangat yang tinggi untuk melakukan perilaku ekstra peran diluar tugas pokoknya untuk kemajuan kampus. Untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan kinerja dosen perlu dilakukan perubahan pada sistem manajemen kampus, melakukan pembenahan mendasar pada prosedur kerja, melakukan *upgrading* pada kompetensi dosen, melakukan *pembenahan* pada infrastruktur berupa sarana dan prasarana kampus dan memperbaiki kesejahteraan dosen. Untuk itu kampus harus merancang sebuah program pencapaian tujuan kampus yang berpengaruh langsung terhadap peningkatan kepemimpinan transformasional, misalnya menyusun tim Rencana Pengembangan Kampus (RPK) dan Kerangka Acuan Kampus (KAK), pemberian reward kepada dosen sehingga dosen terdorong untuk meningkatkan perilaku ekstra peran diluar tugas pokoknya.
6. Bagi mahasiswa Universitas Negeri Jakarta, semoga penelitian ini bisa menjadi referensi dalam pembuatan makalah, skripsi, tesis maupun disertasi.
7. Bagi Prodi-prodi STAIN Curup disarankan untuk dapat membuat laporan/jurnal tatap muka dosen baik itu berupa laporan bulanan maupun pertahun guna mengetahui kehadiran dosen dalam proses pembelajaran yang disampaikan kepada P2M sebagai lembaga yang berperan dalam penjaminan mutu dosen.
8. Definisi dan indikator dalam penelitian ini disarankan untuk lebih dikembangkan. sesuai dengan perkembangan ilmu manajemen dan arus globalisasi sangat mungkin definisi dan indikator dalam penelitian ini mengalami ketertinggalan dalam beberapa waktu kedepan sehingga perlu ditindak lanjuti dengan penelitian selanjutnya.
9. Bagi Perguruan Tinggi Agama Islam ingin meningkatkan kinerja dosen dapat mengimplementasikan hasil-hasil temuan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achua, *Effective Leadership*. (United States: South Western, 2010)
- Amstrong. Amstrong's. *Handbook of Human Resource Management Practice*. (USA: Saxon Graphics Ltd, 2009)
- Bandura dalam Muhammad Yusuf. "The Impact of self efficacy, achievement motivation, and self regulated learning strategies on students, academic achievement". *Journal of Procedia Social and Behavior Science*, 15 (2011) 2623-2626
- Barry J. Zimmerman, *Becoming a Self Regulated Learner* (Boston: Pearson 2002)
- Bass, Bernard M., and Ronald E.Riggio. *Transfomational Leadership 2<sup>th</sup> Edition*. Mahwah, (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Inc. 2006)
- Charles. *Management Efficacy*. (Singapura: Mc Graw Hill Education, 2014)
- Chien Chi Tseng. "Connecting Self-Directed Learning With Enterpreunerial Learning To Entrepreneurial Performance". *International Journal Of Entrepneurial Behavior & Research*, Vol. 19, No. 4, 2013
- Christopher Achua and Lussier. *Effective Leadership*. (New Zealand, 2011)
- Christopher Achua, Lussier. *Effective Leadership*. (New Zealand. 2010)
- Christopher F Achua and Robert N. Lussier, *Effective Leadership*, (Canada: Cengange Learning, 2010)
- Colquitt, La Pine dan Welson. *Organizational Behavior*. (New York: McGraw Hill International, 2011)
- Colquitt, LaPine dan Welson. *Organizational Behavior*. Fourth Edition (United States: McGraw Hill International, 2011)

- Colquitt, LaPine dan Welson. *Organizational Behavior. Fourth Edition* (United States: McGraw Hill International, 2011)
- Colquitt, LePine dan Wesson. *Organizational Behavior*. (McGraw Hill, 2011)
- Daft. *New Era of Management, ninth edition* (Canada: South Western Cengage Learning. Canada, 2010)
- Dale Schunk, et.al., *Motivation in Education*, (New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall, 2008)
- Emma Soane et.al. "Follower Personality Transformational Leadership And Performance. Sport Business and Management", *Emerald. An Internationaal Journal*, Vol.5 No. 1, 2015.
- Emma, Christin, and Stanton, "Personality, Transformational Leadership and Performance. Sport, Business and Mangement". *Emerald Group Publishing Limited An International Journal*, Vol. 5, No. 1, 2015.
- Fred Luthans, *Organizational Behavior*. 12<sup>th</sup> Edition. (New York: Mc Graw Hill Irwin, 1973)
- Fred Luthans, *Organizational Behaviour Twelfth Edition*. (New York: Mc Graw Hill Companies, Inc, 2011)
- Gary Yukl. *Leadership in Organization*. Fifth edition (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 2001)
- Gibson et. al. *Organizations. Behavior, Structure, Process*. Fourteen Edition (North America: McGraw-Hill International Edition, 2012)
- Gibson et. al. *Organizations. Behavior, Structure, Process*. Fourteen Edition (North America: McGraw-Hill International Edition, 2012)
- Gibson, Donnely, Ivancevich and Konopaske. *Organizational Behavior, Structure, Process*. (New York: McGraw-Hill, 2012)
- Gibson, et.al., *Organizations. Behavior, Structure and Processes* (New York: Mc Graw Hill, 2011)
- Herman Aguinis. *Performance Management*. Second Edition. (Pearson Prentice Hall. 2009)
- Husaini Usman. *Manajemen. Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Edisi 3. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009)

- Ivancevich, et. al. *Organizational Behavior & Management*. Tenth Edition. (North American: McGraw Hill International Edition, 2014)
- Ivanchevic, Konopaske and Matteson, *Organizations*. Twelfth Edition. (New York: McGraw Hill, 2006).
- James D Young. "The Effect of Self-Regulated Learning Strategies on Performance in Learner Controlled Computer-Based Instruction". *Educational Technology Research and Development*, Vol 44, No. 2, 1996.
- Jana Mesterova, Jakub Procahazka, Martin Vaculik, "Relationship between Self-Efficacy, Transformational Leadership and Leder Effectiveness", *Journal of Advamced Management Science*, Vol. 3, No. 2, 2015.
- Jason A Colquitt, J.LePine, dan Michael J. Weson. *Organization Behavior, Improving Performance and Commitment in Workplace* (New York: Mc Graw-Hill/Irwin, 2015), h. 483
- Jayaram dan Dorababu. Self Learning Materials In Distance Education System. *International Journal of Current Research Vol 7, Issue, 10, pp 21929-21934, October, 2015*
- Jennifer M George and Gareth R Jones. *Organizational Behavior*. Fourth Edition. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005)
- Jex and Britt. *Organizational Psychology*. Second Edition. (New Jersey: John Wiley & Sons. Inc, 2008)
- John Schermerhon, et.al., *Organizational Behavior* (America: Acid Free Paper, 2007)
- John W. Santrock, *Educational Psychology Fifth Edition*, (New York: Mc.Graw Hill, 2011)
- Jyotti and Bhau. "Impact Transformational Leadership on Job Performance. Mediating Role of Leader Member Exchange and Relationship Identification". (Sage Open, 2015)
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior An Evidence Based Approach*, (New York: McGraw Hill, 2011)

- M. Umer Paracha, Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-Hassan Waqas. *Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction*” Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal International of Management and Business Reserch* Vol 12 Issue 4. (USA: Global Journal, 2012)
- McShane and Glinov, *Organizational Behavior. Fifth Edition* (New York: McGraw Hill International, 2015) .
- McShane dan Von Glinov. *Organizational Behavior. Emerging Knowledge Grand Practice For The Real World. Fifth Edition* (New York: Mc Graw Hill, 2010)
- McShane/Von Glinov. *Organization Behavior, Emerging Knowledge and Practice For The Real World, Fifth Edition* (New York: Mc Graw Hill International, 2013)
- Michael J. McCormick, Jesus Tanguma, Anita Sohn Lopez-Forment, “Extending Sel-Efficacy Theory to Leadership: A Review and Empirical Test”, *Journal of Leadership Education*. Vol. 1, No. 2, 2002
- Muhammad Slaman et. al. “Impact of Self-Efficacy on Employee’s Job Performance in Health Sector of Pakistan”. *American Journal of Business and Society*, Vol. 1, No. 3, 2016
- Ormrod dkk. *Educational Psychology. Developing Learners. Ninth Edition*. (Person Education, 2017)
- Pedoman Pelaksanaan Kinerja Guru, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan , Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, 2012
- Pintrich, R.R, *Motivation in education: Theory, research, and applications (2 nd ed)*, (Upper Richard L Daft. *The Leadership Experience* (USA: Cengage Learning, 2015)
- Robbin dan Judge, *Organizational Behavior 15<sup>th</sup>. Edition*. (New Jersey: Pearson Education Inc, Prentice Hall, 2013)
- Robert Kreitneir and Angelo Knicky, *Organizaional Behavior. Ninth Edition*. (USA: McGraw Hill, 2010)

- Robert Kreitner and Angelo Knicky, *Organizational Behavior*. (New York: Mc.Graw Hill, 2010)
- Rue, Ibrahim dan Byars. *Human Resources Management* (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2008)
- Rush, *et.al.*, *Effective Managerial Action. Cases in Organizational Behavior* (Canada: Prentice, 1988)
- Rush, *et.al.*, *Effective Managerial Action* (Canada: Prentice, 1988) Saddle River, NJ: Merrill/Prentice-Hall, 2002)
- Schermerhon, *et.al.*, *Organizational Behavior* (United States: John Wiley & Son, 2012)
- Schermerhorn and Osborn, *et.al.*, *Organizational Behavior* (Hoboken: John Wiley & Sons, 2012)
- Shani, *et.al.*, *Behavior in Organization* (America: McGraw Hill, 2009)
- Shani, *et.al.*, *Behavior Organization*, (North America: McGraw-Hill, 2009)
- Shih-Hsiung Liu. "Effects of Self-Perceptions on Self-Learning among Teacher Education". *International Education Studies*, Vol. 8, No. 10, 2015.
- Shih-Hsiung Liu. "Effects of Self-Perceptions on Self-Learning among Teacher Education". *International Education Studies*, Vol. 8, No. 10, 2015.
- STAIN Curup. *Borang AIPT STAIN Curup tahun 2016*
- Stephen L McShane and Glinov. *Organizational Behavior. Emerging Knowledge, Global Reality. Seventh Edition.* (North America: McGraw Hill, 2015)
- Stephen Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, Fourteenth Edition (England: Pearson Education Limited, 2010)
- Stephen Robbins and Mary Coulter *Management. Tenth Edition.* (New Jersey: Pearson, 2009)
- Stephen Robin dan Judge, *Organizational Behavior. Fourteenth Edition.* 2005
- Susan Fitzgerald, Nicola S. Schutte, (2010). *Increasing transformational Leadership Through Enhancing Self-Efficacy.* *Journal of Management Development*, Vol. 29 Issue: 5, pp.495-505



Thushel Jayawheera. "Impact of Work Environmental Factors on Job Performance. Medating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England". *International Journal of Business and Management*, Vol. 10 No. 3, 2005)

Viswesvaran and Deniz. "Perspective on Models of Job Performance". *Journal of Selection and Assesment*, Vol. 8 No. 4, 2002